



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hannamaria Honkaniemi

ASIAKKUUDENHALLINTA TILITOIMISTOISSA

Liiketalous ja matkailu

2012

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Hannamaria Honkaniemi
Opinnäytetyön nimi	Asiakkuudenhallinta tilitoimistoissa
Vuosi	2012
Kieli	suomi
Sivumäärä	85 + 2 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suomalaisten tilitoimistojen näkemyksiä asiakkuudenhallinnasta. Asiakkuudenhallinnalla (CRM) tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä liiketoiminnallisia prosesseja että CRM-järjestelmiä. Taloushallinnon rooli on muuttumassa asiantuntijapainotteisempaan suuntaan ja tutkimuksen päätavoite oli saada kokonaiskuva siitä, mikä on asiakkuudenhallinnan nykyinen tila tilitoimistoissa. Tutkimuksella haluttiin myös selvittää, onko asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto kannattavaa tilitoimiston näkökulmasta.

Teoriaosuuden aineisto koostui aihetta käsittelevistä teoksista, artikkeleista sekä erilaisista raporteista ja julkaisuista. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla. Tutkimusaineisto koostui 223 tilitoimiston vastauksista, joiden pohjalta saatiin luotettava kuva tilitoimistojen asiakkuudenhallinnasta.

Tutkimus pääsi tavoitteeseensa ja tulosten mukaan CRM-järjestelmillä ei ole suurta vaikutusta tilitoimistojen asiakkuudenhallintaan. Ainoastaan 11 % tilitoimistoista käytti toimintansa apuna erillistä CRM-sovellusta ja 71 % kaikista vastanneista ei suunnittele järjestelmän käyttöönottoa. Tilitoimistot olivat tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseensa eivätkä he kokeneet tarvitsevansa erillistä sovellusta toimintansa tueksi. Kuitenkin erillistä CRM-sovellusta käyttävät tilitoimistot olivat tyytyväisiä ja he kokivat sovelluksen toimivan hyvin etenkin päivittäisen työnteon sekä johdon apuvälineenä.

ABSTRACT

Author	Hannamaria Honkaniemi
Title	Customer Relationship Management in Accounting Firms
Year	2012
Language	Finnish
Pages	85 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The aim of this thesis was to study the opinions of Finnish accounting firms about customer relationship management. In this context the term *customer relationship management* (CRM) means both business processes and CRM solutions. The role of financial management is changing to a more specialist-oriented direction, and the main aim of this research was to get a general view of what CRM's current situation is in accounting firms. Furthermore, another aim was to find out if the implementation of a CRM solution is profitable for an accounting company.

The material of the theoretical study was collected from literature, articles, and different kinds of reports and publications. The research was implemented as quantitative research, and the material was gathered by an electronic inquiry. The material of the empirical study consists of the answers of 223 accounting companies who participated in the study. It was possible to get a reliable picture of customer relationship management in accounting firms based on the answers.

The research achieved its goals, and based on the findings, CRM solutions do not have a significant effect on customer relationship management in accounting firms. Only 11% of the accounting firms use some CRM solution as an aid to their business, and 71% of all respondents do not plan to use one in the future. The accounting firms are satisfied with their current situations, and they do not see a need to use a separate solution to support their business. However, the accounting companies that are using a separate CRM solution are satisfied, and they see the solution as being useful because it works well as a tool for daily work and management.

Keywords	CRM, customer orientation, CRM solution, accounting companies
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen taustaa	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	9
1.3	Tutkimusmenetelmät ja – aineisto	9
1.4	Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet	10
2	ASIAKKUUDENHALLINTA	11
2.1	Asiakas ja asiakkuuksien elinkaari	11
2.2	Organisaation asiakkuudenhallinta	13
2.3	Viestintä ja vuorovaikutus	20
2.4	Tietojärjestelmät	22
2.5	Muutoksen onnistuminen ja sen tuomat hyödyt	29
3	ASIAKKUUDENHALLINTA TILITOIMISTOSSA	33
3.1	Tilitoimistot	33
3.2	Uusien asiakkaiden hankinta	38
3.3	Asiakassuhteen säilyttäminen	41
3.4	Asiakassuhteen kehittäminen	48
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA – AINEISTO	52
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	52
4.2	Kyselytutkimuksen tavoitteet	52
4.3	Kyselylomakkeen laadinta ja testaus	53
4.4	Kyselytutkimuksen toteutus	54
5	TUTKIMUSTULOKSET	55
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	77
	LÄHTEET	81

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1.	Vaiheet kahden organisaation välisessä suhteessa	s. 12
Kuvio 2.	Organisaation liikevaihdon muodostuminen	s. 14
Kuvio 3.	Asiakkuudenhallinnasta saatavat hyödyt	s. 31
Kuvio 4.	Tilitoimistojen kokojakauma	s. 34
Kuvio 5.	Tilitoimistoalan SWOT-analyysi	s. 38
Kuvio 6.	Organisaation ostoprosessi	s. 41
Kuvio 7.	Organisaation sosiaalinen mediatila	s. 51
Kuvio 8.	Tutkittavien tilitoimistojen kokojakauma	s. 55
Kuvio 9.	Tutkittavien tilitoimistojen maantieteellinen jakautuminen	s. 55
Kuvio 10.	Tilitoimistopalveluiden markkinointi	s. 56
Kuvio 11.	Uusien asiakkaiden hankinta	s. 56
Kuvio 12.	Keinot hankkia uusia asiakkaita	s. 57
Kuvio 13.	Asiakkaille tarjottavat palvelut	s. 58
Kuvio 14.	Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen	s. 59
Kuvio 15.	Segmentointi	s. 60
Kuvio 16.	Tilitoimistojen yhteydenotot asiakkaisiin	s. 61
Kuvio 17.	Termin CRM tuttuus	s. 61
Kuvio 18.	Sosiaalinen media osana tilitoimiston asiakkuudenhallintaa	s. 62

Kuvio 19.	Tilitoimistojen käyttämät asiakkuudenhallintajärjestelmät	s. 63
Kuvio 20.	Tyytyväisyys käytettyyn järjestelmään	s. 64
Kuvio 21.	Järjestelmän käytön aktiivisuus	s. 65
Kuvio 22.	Aikomukset hankkia erillinen asiakkuudenhallintajärjestelmä	s. 65
Kuvio 23.	Oletukset asiakkuudenhallintajärjestelmästä saaduista hyödyistä	s. 66
Kuvio 24.	Saatavien hyötyjen erittely	s. 67
Kuvio 25.	Suurin este järjestelmän käyttöönotolle	s. 68
Kuvio 26.	Syyt järjestelmän käyttöönotolle	s. 69
Kuvio 27.	Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön aktiivisuus	s. 70
Kuvio 28.	Järjestelmän toiminta	s. 70
Kuvio 29.	Vastuu tietojen päivittämisestä	s. 71
Kuvio 30.	Asiakkuudenhallintajärjestelmästä saadut hyödyt	s. 72
Kuvio 31.	Asiakkuudenhallintajärjestelmän toimivuus eri osaluilla	s. 73
Kuvio 32.	Havaitut ongelmat asiakkuudenhallintajärjestelmän kanssa	s. 74
Kuvio 33.	Tyytyväisyys käytettyyn asiakkuudenhallintajärjestelmään	s. 75

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Kysely**LIITE 2.** Tilitoimiston vuosikalenteri

1 JOHDANTO

Asiakkaat kuuluvat organisaation tärkeimpiin sidosryhmiin. Asiakkuudenhallinta on ideologia, jonka avulla organisaation on mahdollista hallita asiakkuuksiaan ja suunnata käytettävissä olevat resurssit oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Taivitteena on maksimoida asiakkaiden kannattavuus, tuotot sekä tyytyväisyys. Asiakkuudenhallinta on osa organisaation strategiaa ja oikein toteutettuna se luo arvoa koko organisaatiolle. Puhujasta riippuen termin täsmällinen sisältö kuitenkin vaihtelee, ja se voi tarkoittaa niin käsitettä, prosessia, tietojärjestelmää kuin strategiaakin. Tässä työssä käsittelen asiakkuudenhallintaa liiketoiminnallisena prosessina, johon liittyy tietojärjestelmän käyttöönotto. Kyseessä on siis kokonaisvaltainen lähestymistapa asiakkaiden johtamiseen, ja siinä yhdistyvät organisaation asiakkuuksien hallinnan lisäksi myös prosessia tukeva teknologia.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Varsinais-Suomessa toimiva organisaatio X, joka on vuonna 2009 perustettu tilitoimisto. Toimeksiantajan asiakaskanta on pienessä ajassa kasvanut nopeasti ja tästä syystä se toivoi kattavaa raporttia tilitoimiston ja tilitoimiston asiakkaan välisestä suhteesta. Yritys toivoi, että opinnäytetyössä käsiteltäisiin edellä mainittua suhdetta sekä koko asiakkuuden elinkaaren että kuukausittaisen tilitoimistotyönkin näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö on siis tärkeä toimeksiantajayritykselle ja se antaa uusia tutkimustuloksia myös yleiseltä kannalta katsottuna. Taloushallinnon ja täten myös tilitoimistojen rooli on muuttumassa ja asiakkailla on aikaisempaa suurempi rooli organisaatioiden toiminnassa. Perinteisistä talousosaston tehtävistä ollaan siirtymässä asiantuntijatehtäviin, joiden tehtävänä on tukea asiakasyritysten liiketoimintaa ja päätöksentekoa. Tämä työ antaa kuvan siitä, millainen suhde tilitoimiston ja yritysasiakkaan välillä tällä hetkellä on.

Opinnäytetyössäni etsitään vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Mitä asiakkuudenhallinta tarkoittaa tilitoimistojen näkökulmasta?

- Mikä on asiakkuudenhallinnan tilanne suomalaisissa tilitoimistoissa?
- Onko asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto kannattavaa tilitoimiston näkökulmasta?

Edellä mainittuihin tutkimusongelmiin pyritään vastaamaan sekä teorian että empiirisen osuuden perusteella. Ne yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka pohjalta tutkimusongelmia analysoidaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on antaa mahdollisimman laaja ja kattava kuva tilitoimiston ja asiakkaan välisestä suhteesta. Toimeksiantajan toiveena oli saada kokonaiskuva koko asiakkuuden hoitomallista. Sillä tarkoitetaan kanavia ja keinoja uusien asiakkaiden hankkimiseksi, suhteita vanhoihin asiakkaisiin, mahdollisia CRM-tietojärjestelmiä sekä muita asiakastiedon hallintaan liittyviä tekijöitä. Opinnäytetyöni pyrkii vastaamaan toimeksiantajan toiveeseen ja täten olemaan apuna asiakkuudenhallinnan kehittämisessä.

Tutkimusongelmiin pyritään vastaamaan sekä teorian että empirian pohjalta. Tavoitteena on saada mahdollisimman totuudenmukainen kuva asiakkuudenhallinnan tämänhetkisestä tilanteesta. Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajayrityksen on mahdollista verrata omia toimintamallejaan muihin tilitoimistoihin ja tämän pohjalta kehittää omaa asiakkuudenhallintaansa oikeaan suuntaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimusaineisto kerättiin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Kysely lähetettiin sähköisesti 1200 suomalaiseen tilitoimistoon. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely, sillä se oli paras menetelmä laajan ja monipuolisen aineiston hankkimiseksi. Koska opinnäytetyön tavoite on saada mahdollisimman kattava kokonaiskuva asiakkaan ja tilitoimiston välisestä suhteesta, eivät kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät täten olleet mahdollisia. Saadun tutkimusaineiston perusteella voidaan muodostaa sellaisia yleistyksiä ja havaintoja, joita ei kvalitatiivisilla me-

netelmillä ole mahdollista tehdä. Tutkimusaineisto muodostuu saaduista vastauksista, joita on yhteensä 223.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat asiakkuudenhallinta, asiakaskeskeisyys, CRM-järjestelmä ja tilitoimistot. Etenkin termit asiakkuudenhallinta sekä asiakkuudenhallintajärjestelmä toistuvat tekstissä usein. Näiden termien sisäistäminen on oleellista työn kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kannalta.

Opinnäytetyöni teoria käsittelee tilitoimistojen asiakkuudenhallintaa. Teoria jakaantuu kahteen pääkappaleeseen, joiden tavoitteena on luoda selkeä ja yhteneväinen kokonaisuus aiheesta. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään asiakkaita, asiakkuuksien elinkaarta ja asiakkuudenhallinnan käsitettä yleiseltä tasolta. Sekä liiketoiminnalliset prosessit että tietojärjestelmät otetaan huomioon, sillä asiakkuudenhallinnan käsite sisältää molemmat osa-alueet. Toinen pääkappale on selkeästi tilitoimistokeskeisempi. Siinä tarkastellaan asiakkuudenhallintaa tilitoimiston asiakkaan elinkaaren kannalta alkaen asiakkaiden hankinnasta asiakassuhteen kehittämiseen.

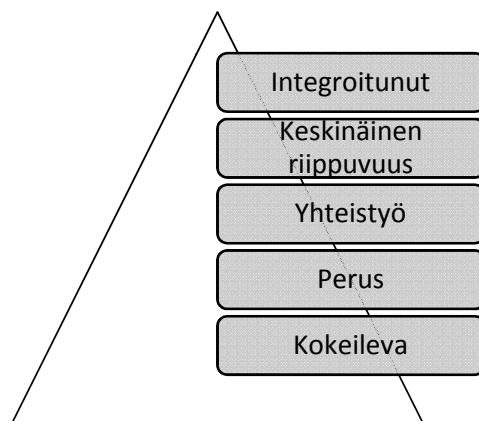
Empiriaosassa tutkitaan suomalaisten tilitoimistojen suhdetta asiakkuudenhallintaan sekä sitä, miten tilitoimistot suhtautuvat CRM-tietojärjestelmiin. Lähteinä käytetään omien tutkimustuloksieni lisäksi vastaavia aiheesta tehtyjä tutkimuksia - sekä kotimaisia että ulkomaisia. On kuitenkin tärkeää huomioida, että lähteet eivät ole täysin vertailukelpoisia tähän tutkimukseen, sillä osa tehdyistä tutkimuksista oli toteutettu eri maissa ja tutkimusmenetelmät olivat erilaiset. Täysin vastaavaa tutkimusta, jossa selvittäisiin suomalaisten tilitoimistojen suhdetta asiakkuudenhallintaan, ei löytynyt. Käytettyjen lähteiden avulla pyrin kuitenkin selvittämään, mikä tilanne on ollut aikaisemmin ja mitä voitaisiin olettaa tämän opinnäytetyön tuloksiksi.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA

Tässä kappaleessa käsitellään asiakkuudenhallintaa yleiseltä tasolta. Kappaleessa käsiteltävät asiat liittyvät asiakkaisiin, asiakkuuksien elinkaareen sekä organisaation asiakkuudenhallintaprosessiin. Näiden lisäksi otetaan huomioon organisaatiossa tapahtuva viestintä sekä tietojärjestelmät. Käytettävät esimerkit on pyritty liittämään tilitoimistoalaan.

2.1 Asiakas ja asiakkuuksien elinkaari

Asiakkaat ja asiakkuudet ovat organisaation keskeinen voimavara – ilman niitä organisaatio ei voi toimia (Mäntyneva 2001, 7). Yritysmailmassa asiakkaan määrittelyminen on suhteellisen yksinkertaista – asiakas on se, joka ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita ja maksaa niistä. Tilitoimiston kohdalla asiakkaat ovat yrityksiä, joskin niiden koko voi vaihdella pienistä toiminimistä suuriin konserneihin. Asiakas on tuotteen tai palvelun lopullinen arvioitsija ja yrityksen toiminnan rahoittaja. Asiakassuhteen tulee olla tuottava ja palkitseva sekä myyjäyrityksen että asiakkaan kannalta, ja osapuolten keskinäisen vuorovaikutuksen tulee myös olla hyvällä pohjalla. Organisaation tulee tietää, keiden kanssa se tahtoo tehdä yhteistyötä ja ketkä oikeasti ovat kannattavia asiakkaita. Tässä onnistuessaan organisaation on mahdollista muodostaa vahva ja syvä suhde asiakkaisiinsa, jolloin kilpailijoiden vaikea asettua väliin. (Selin 2005, 14–19.) Asiakkuudenhallinnan kannalta on ensisijaisen tärkeää oppia ymmärtämään ja tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Organisaatio, joka onnistuu prosessissa, pystyy paremmin ennustamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja toimimaan sen mukaisesti. Tarpeet ja odotukset ovat usein riippuvaisia siitä, missä kehitysvaiheessa asiakkuus on. Organisaation johdolta vaaditaan erilaisia johtamismenetelmiä asiakassuhteen eri vaiheissa, sillä jokaisella asiakassuhteen tasolla on omat erityispiirteensä. (Mäntyneva 2001, 15–17.)



Kuvio 1. Vaiheet kahden organisaation välisessä suhteessa.

Pyramidikaavio (kuvio 1) kuvaa kahden organisaation, esimerkiksi tilitoimiston ja sen asiakasyrityksen, välisen suhteen vaiheita ja yhteistyön laajuutta. Kun organisaatio on hankkimassa uusia asiakkaita, on kokeileva vaihe suhteen ensimmäinen taso. Myyjäyritys on yhteydessä potentiaaliseen asiakkaaseen ja molemmat osapuolet ovat kokeilevalla kannalla. Myyjäyrityksen imagolla on suuri merkitys asiakassuhteen ensimmäisessä vaiheessa, kun sekä myyjä että asiakas vielä tunnustelevat yhteistyön mahdollisuuksia. (Ojasalo 2010, 138.) Toinen taso on perusvaihe, jolloin asiakasyritys ja myyjäyritys ovat tekemisissä ainoastaan itse toimintaprosessin aikana. Tilitoimiston kohdalla perusvaihe voisi tarkoittaa esimerkiksi yhden kuukauden kirjanpitoa tai palkanlaskentaa. Myyjän ja asiakkaan välinen suhde keskittyy tällöin vain liiketoimintaan, eikä siihen liity henkilökohtaista suhdetta. Yhteistyö on reaktiivista, ei proaktiivista. Tällöin asioihin ja tilanteisiin reagoidaan vasta silloin, kun ne ovat tapahtuneet eikä tilanteita ja ongelmia ennakoida etukäteen. Asiakkaan tärkeimpiä prioriteetteja ovat hinta ja tehokkuus. Suhde voi kuitenkin siirtyä perustasolta yhteistyön tasolle. Tällöin luottamus osapuolten välillä kasvaa ja henkilökohtaiset suhteet sekä sosiaalinen kanssakäynti lisääntyvät. Myyjäyrityksessä myös muut kuin asiakkaan alkuperäinen yhteistyökumppani tulevat mukaan projektiin tai ainakin aikaisempaa tietoisemmaksi sen olemassaolosta. Kun luottamus osapuolten välillä kasvaa edelleen, siirrytään keskinäisen riippuvuuden vaiheeseen. Tällöin suhdetta ei enää ylläpidetä pelkästään myyjän toimesta vaan molemmat osapuolet kokevat yhteistyön tärkeäksi. Myy-

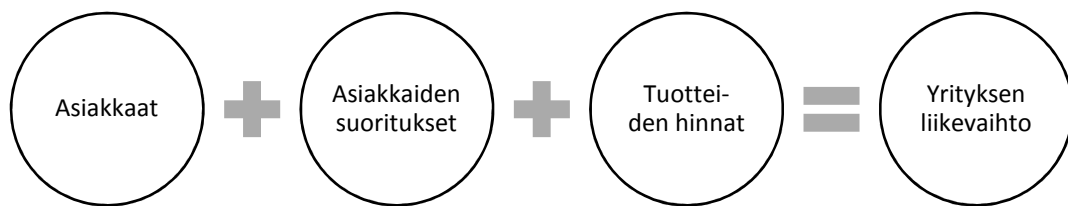
jäyryitys on valmis investoimaan asiakkaaseen ja mukauttamaan prosessejaan, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman sujuvaa ja ongelmattonta. Puhutaan win-win – yhteistyöstä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Tilitoimiston kohdalla prosessien mukauttaminen voidaan nähdä esimerkiksi uusien sähköisten ratkaisumallien käyttöönotolla, minkä avulla helpotetaan asiakasyrityksen liiketoimintaa. Tilitoimisto voi esimerkiksi hoitaa asiakkaan myynti- tai ostoreskontran. Suhteen viides ja viimeinen taso on integroitunut vaihe, jolloin yhteistyö on erittäin syvää ja asiakassuhteen lopettaminen on epätodennäköistä. Vain harvat organisaatiot saavuttavat integroituneen vaiheen, jossa asiakas luottaa täysin saamaansa palveluun ja uskoo sen olevan laadultaan ja hinnaltaan parhaanlaista. Toisaalta, vaikka suhteessa vallitsee molemminpuolinen hyötymisen ilmapiiri, on myyjän kuitenkin ansaittava asemansa olemalla kilpailukykyinen. Sen tulee jatkuvasti kehittää toimintaansa ja kehitellä uusia ratkaisuja, jotta asiakassuhde säilyisi hyvänä. Myyvällä osapuolella ei siis ole automaattisesti oikeutta asiakkaan liiketoimintaan, oli asiakassuhde millä tasolla hyvänsä. (Ojasalo 2010.)

Kaikki asiakassuhteet eivät käy läpi jokaista edellä mainittua kehitysvaihetta. Suhteen taso saattaa palata korkeammalta tasolta alemmalle ja suhde voi loppua missä vaiheessa tahansa. Ennen asiakassuhteen varsinaista loppumista suhde kuitenkin hiipuu. Tässä vaiheessa asiakassuhde on vielä mahdollista pelastaa, mikäli myyjäyryitys tunnistaa tilanteen ja osaa toimia sen vaatimalla tavalla. Suhteen loppumisen syy ei välttämättä kuitenkaan ole sama kuin se, joka lopulta päättää suhteen. (Ojasalo 2010, 138–143.) Myyjäyryityksen kannalta onkin ensisijaista tukea asiakassuhdetta suhteen jokaisella tasolla - tähän sisältyy motivoimista, sitouttamista ja kiinnostusta asiakasta ja hänen asioitaan kohtaan. Organisaation haaste onkin se, miten se pystyy kuljettamaan asiakkuutta elinkaaren eri vaiheissa (Mäntyneva 2001,18).

2.2 Organisaation asiakkuudenhallinta

Yrityksmaailmassa on pitkään vallinnut ajatusmalli, jonka mukaan organisaation liikevaihto muodostuu yrityksen myymistä tuotteista sekä niistä saaduista tuotoista. Tuotteella tarkoitetaan tässä tapauksessa sekä tavaraa että palvelua. Kun ky-

seessä on tilitoimisto, yleisimpiä palveluita ovat kuukausittainen kirjanpito tai palkanlaskenta. Avainasemassa ovat tuote ja hinta, jolloin asiakas on ajatusmallin ulkopuolella. Asiakkaan merkitys on kuitenkin ajan mittaan noussut ja organisaatioissa on ymmärretty, että tuotot syntyvät asiakkaan antamasta korvauksesta tuotteelle tai palvelulle (kuvio 2). Huomio on siis siirtynyt tuotteista asiakkaisiin (Hellman 2009, 103.)



Kuvio 1. Organisaation liikevaihdon muodostuminen.

Asiakkuudenhallinta nousi ensi kertaa esille 1980-luvulla. Kun ideologia alkoi kehittyä, keskityttiin aluksi pelkästään teknologiaan ja painopiste oli tiedon jakamisessa. Tällöin tosin puhuttiin tietokantamarkkinoinnista (database marketing), ei asiakkuudenhallinnasta. Tavoitteena oli saada asiakastieto paremmin haltuun ja jakaa se kaikille niille, jotka organisaatiossa sitä tarvitsivat. Käytännössä tämä tarkoitti asiakkaiden ja organisaation asiakaspalveluyksikön välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Pääprioriteettina oli kerätä asiakkaista mahdollisimman paljon informaatiota ja käyttää sitä hyödyksi markkinoinnissa siten, että se tehostaa myyntiä. Prosessi ei kuitenkaan toiminut saumattomasti ja erilaisten tutkimusten avulla kerätyt tiedot eivät loppujen lopuksi hyödyttäneetkään organisaatioita. Ongelma oli siinä, että vaikka organisaatiot pystyivät keräämään tietoa asiakkaistaan, ei niillä ollut tarvittavaa osaamista tietojen hyödyntämiseen ja analysointiin. Kuitenkin vähitellen prosessin edetessä huomiota alettiin kiinnittää myös asiakaslähteisyyteen sekä arvon tuottamiseen asiakkaalle. (Ala-Mutka 2004.) Asiakkuudenhallinnan käsite otettiin käyttöön 1990-luvulla, jolloin ymmärrettiin, ettei asiakkaista saatua tietoa tule käyttää vain organisaation omaksi hyödyksi. Organisaatiot huomasivat, että asiakkuudenhallinta on kaksisuuntainen prosessi, jonka avulla sekä organisaatio että asiakas hyötyvät. Kaksisuuntaisuus ilmeni aluksi siten, että organisaatiot palkitsivat niin sanottuja parhaita asiakkaitaan. Yritykset uskoivat,

että tällä tavoin ne saavuttavat asiakkaidensa luottamuksen ja asiakkaista tulee lojaaleja. Asiakkuudenhallintaa ei siis käytetty enää ainoastaan myynnin lisäämisen keinona, vaan siitä tuli myös tärkeä osa asiakaspalvelua. Yritykset alkoivat nähdä asiakaspalvelun jatkuvasti kehittyvänä ja kehitystä vaativana taitona, joka on osa koko organisaation toimintaa. (Exforsys Inc. 2006.) Myöhemmin asia laajeni edelleen, kun mukaan otettiin kannattavuusnäkökulma ja yrityksen strategia (Ala-Mutka 2004, 20).

Nykyään asiakkuudenhallinta ymmärretään asiakaslähtöisenä ideologiana, jossa liiketoiminta-ajattelu ja sitä tukeva tietojärjestelmä yhdistetään asiakkaisiin sekä heidän tarpeidensa mahdollisimman tehokkaaseen tyydyttämiseen. (Yritys-Suomi 2012.) Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan siis yrityksen kaikkien asiakkuuksien hallintaa sekä sitä teknologiaa, joka tukee prosessia. Puhuttaessa asiakkuudenhallinnasta voidaan käyttää myös lyhennettä CRM, joka tulee englannin kielen sanoista Customer Relationship Management (Mäntyneva 2001, 9). Se on kokonaisvaltainen lähestymistapa asiakassuhteiden johtamiseen ja sen perustana on asiakastiedon kerääminen ja hyväksikäyttö. Tarkoituksena on luoda arvoa koko organisaatiolle (Ojasalo 2010, 122). Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on siis suunnata yrityksen voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Tavoitteet ovat sitä yksinkertaisempia mitä alhaisemmalla tasolla asiakkuudenhallinnan kehitysaste organisaatiossa on. Jos organisaatiossa ei ole koskaan ollut käytössä mitään asiakkuudenhallinnan työkaluja, on prosessi aloitettava nollatasolta. Käytännössä tämä tarkoittaa kaikkien asiakkaiden ja asiakaskohtaamisten listaamista järjestelmään systemaattisesti. (Oksanen 2010, 78–81.) Asiakkuudenhallinnan avulla organisaation on mahdollista luoda pitkiä asiakassuhteita ja ohjata markkinointia, myyntiä tai palvelua siten, että se parhaiten palvelee molempia osapuolia. (Yritys-Suomi 2012.)

Asiakkuudenhallinta on siis prosessi, jossa korostuu organisaation asiakkuuksien määrätietoinen johtaminen (Mäntyneva 2001, 9). Jukka Ala-Mutkan mukaan asiakkuudenhallinta jakaantuu kuuteen osa-alueeseen, joita ovat:

- markkina- ja asiakastuntemus

- asiakasstrategia
- toimintamallit
- liiketoimintaprosessit
- tiedonhallinta ja teknologia
- strategian seuraukset ja ohjaus.

Koko prosessin edellytyksenä toimii markkina- ja asiakastuntemus. Se tarkoittaa ymmärrystä siitä, mitkä ovat oikeita asioita asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailijoiden suhteen. Vasta vahvan markkina- ja asiakastuntemuksen pohjalta yrityksen on mahdollista kehittää asiakkuudenhallintaansa. Jos yritys on tilanteessa, jossa se ei tunne asiakkaitaan eikä markkinoita, sen on vaikea tunnistaa asiakkaidensa tarpeita ja markkinapotentiaalia, eikä se voi tällöin kehittää asiakkuudenhallintaansa. Markkina- ja asiakastuntemus syntyy organisaation tietojohtamisen seurauksena. Se tarkoittaa systemaattista tietojen keräämistä, jalostamista ja jäsentämistä, jonka seurauksena organisaatioon muodostuu yhtenäinen tietokanta, ja kokemusperäinen tieto muuttuu koko organisaation tiedoksi. Asiakas- ja markkinatiedon luomisessa kokemus ja oikea informaatio yhdistyvät toisiinsa. (Ala-Mutka 2004, 35–36.)

Toinen Ala-Mutkan määrittelemä osa-alue on asiakasstrategia. Organisaation liiketoiminnallisen strategian lisäksi yrityksellä voi olla useampia toimintakohtaisia strategioita liittyen esimerkiksi tietojärjestelmiin, markkinointiin, asiakkaisiin tai henkilöstöön. Kaikkien organisaation strategioiden tulee kuitenkin tukea toisiaan. (Lehtinen 2005, 20.) Asiakkuudenhallinta perustuu organisaation liiketoiminnalliseen strategiaan, joten CRM-hankkeen ydinviesti muodostuu liiketoiminnan tavoitteista. Ne organisaation ongelmat, jotka liittyvät asiakkaisiin sekä tiedon keräämiseen ja käsittelyyn, pyritään ratkaisemaan CRM:n avulla. Asiakasstrategian luomisen edellytyksenä on kuitenkin asiakkuusajattelu sekä se, että asiakas- ja markkinatuntemuksen taso on riittävän korkea. Tällöin toimitaan asiakkaan ehdoilla niin, että arvoa syntyy sekä myyjäyritykselle että asiakkaalle. Hintakilpailu

ei ole olennaisessa asemassa, sillä asiakkuusajattelu perustuu yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Oksanen 2010.) Asiakasstrategia on koko organisaation toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttava asia, joten siksi se tulee kehittää liiketoimintastrategian pohjalta. Oleellinen osa strategian muuttamista osaksi käytäntöä on asiakassegmenttien luominen. Se on organisaation voimavarojen suuntaamista ja liiketoiminnan ohjaamista (Ala-Mutka 2004, 49–51). Asiakkaita ei enää ajatella yhtenä kokonaisuutena, vaan ymmärretään, että eri asiakkaat tarvitsevat eri tilanteissa erilaisia lähestymistapoja ja hoitoa (Hellman 2009, 113). Asiakkaiden ja markkinoiden muodostama kokonaisuus hahmottuu selkeämmin, kun segmentoinnin pohjalta organisaatio pystyy keskittämään voimavaransa oikeaan aikaan eri asiakassegmentteihin. Näin organisaatio pystyy suunnittelemaan oikeat toimenpiteet eri asiakkaille eri aikaan. Yritys voi löytää ne asiakkaat, joista on sille paljon hyötyä, mutta jotka saavat yritykseltä vain vähän lisäarvoa. Käytännössä segmentoinnissa pyritään siis löytämään asiakkaita erilaistavia tekijöitä ja tunnistamaan asiakkaiden strateginen merkitys organisaatiolle niin ulkoisten kuin sisäistenkin tekijöiden perusteella. Sisäiset tekijät ovat yrityksen omaa kokemusperäistä ja asiakaskohtaista tietoa, kun taas ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan asiakastutkimuksia, yritysrekistereitä, tuote-markkina-analyyssejä ja toimialakuvauskuksia. (Ala-Mutka 2004.) Segmentoinnin voi siis suorittaa monin eri perustein - tilitoimisto voi esimerkiksi segmentoida asiakkaansa yritysten koon, maantieteellisen sijainnin tai liikevaihdon perusteella. Asiakasstrategian kehittäminen pitää kuitenkin sisällään segmenttien määrittelyn lisäksi erilaisten palvelukokonaisuuksien kehittämistä sekä asiakasuskollisuutta vahvistavien sidosten suunnittelua. Siihen kuuluu myös sellaisten menetelmien kehittäminen, joiden avulla tunnistetaan ja poistetaan asiakkaan menettämiseen johtavia syitä. Tällöin voidaan keskittyä parantamaan nykyisille asiakkaille tarjottua palvelua, eikä kaikki energia kulu uusien asiakkaiden etsintään. (Ojasalo 2010, 123.) Mikäli organisaatio siis haluaa nostaa ja vahvistaa asiakkuuksiensa arvoa, tulisi sen keskittyä uusien asiakkuuksien hankinnan ohella myös vanhojen asiakkuuksien jalostamiseen (Mäntyneva 2001, 20).

Asiakasstrategian käytännön toteutus näkyy organisaation toimintamalleissa. Ne ovat asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja, jotka kuvaavat, miten organisaatio toimii. Toiminnan kuvauksen lisäksi toimintamalliin sisältyy tieto siitä, miten toimintaa johdetaan, organisoidaan, suunnitellaan, seurataan ja miten vastuut jaetaan. Siihen sisältyy asiakassuhteiden suunnittelua, osaamisen ja tavoitteiden määrittelyä sekä asiakkaiden arvojen tunnistamista. Jos tilitoimiston asiakasstrategiana on luoda kestäviä asiakassuhteita, on toimintamalli käytännön kuvaus sille, miten päämäärä pyritään saavuttamaan. Toimintamalli tarkoittaa siis yrityksen tapaa toimia asiakkaan kanssa ja tämän prosessin ohjausta. Se yhdistää yrityksen strategian ja jokapäiväisen toiminnan keskenään. Yrityksillä voi olla käytössään erilaisia toimintamalleja, joita muokataan aina asiakkaasta riippuen. Tekijät, jotka vaikuttavat toimintamallin muuttamiseen, ovat esimerkiksi asiakasyrityksen koko, tarpeet, ostopotentiaali tai asiakassuhteen laatu. Tilitoimistoilla asiakaskanta voi olla hyvinkin moninainen ja on yleistä, että suurempien ja vaativampien asiakasyritysten kohdalla toimitaan eri tavalla kuin muiden kanssa. Prosessin perusidea pysyy kuitenkin koko ajan samana. Kyseessä ei siis ole asiakaskohtainen prosessi, sillä ei ole kustannustehokasta luoda jokaiselle asiakkaalle omia prosesseja. Yleisesti ottaen organisaatiolla pitäisi siis olla vain yksi tapa toimia, vaikkakin tietyissä tilanteissa eri prosessien luominen voi kuitenkin olla tarkoituksenomaista, mikäli kyseessä on organisaatiolle erityisen merkittävä asiakas. (Ala-Mutka 2004.)

Jos yritys ja asiakasyritys saavat luotua vahvan ja pitkäaikaisen asiakassuhteen, on siitä hyötyä molemmille osapuolille. Viiden prosentin asiakkuususkollisuuden kasvu kasvattaa koko asiakaskunnan kannattavuutta 35–95 prosenttia. Pitkäaikaisilla asiakkailla on myös taipumus keskittää ostojaan myyjäyritykselle, jos asiakas oppii tuntemaan myyjäyrityksen ja saa siltä laadukkaita ja asiantuntevia palveluita. Pitkät asiakassuhteet myös pienentävät kustannuksia – mainos- ja myyntityökulut pienentyvät eikä asiakkaan tutustumiseen tarvitse kuluttaa aikaa. Tyytyväiset asiakkaat kertovat myös mielellään muille potentiaalisille asiakkaille yrityksen tarjoamista palveluista sekä saamastaan hyvästä palvelusta. Kuulopuheet ja suositukset ovatkin ensisijaisen tärkeitä ja merkittäviä palveluita tarjoavalle myyjälle.

Mitä lyhyempi suhde asiakkaan kanssa on, sitä herkempiä he ovat vaihtamaan toimittajaa pelkän hinnan perusteella. Kun asiakassuhde syventyy ja kehittyy, ei hinnalla ole enää niin suurta merkitystä. Yrityksen on myös helpompi saada työntekijöitä, kun sillä on vahva ja vakaa luottavaisista asiakkaista muodostuva asiakaskanta. Ihmiset kokevat itsekin työnsä miellyttäväksi, kun asiakkaat ovat uskollisia ja tyytyväisiä. Tällöin he voivat käyttää aikaansa jo olemassa olevien asiakassuhteiden vahvistamiseen uusien sijasta. (Ojasalo 2010, 127.) Etenkin tilitoimistotyössä on mielekkäämpää, jos asiakkaiden vaihtuvuus ei ole suurta. Tällöin kirjanpitäjän tai palkanlaskijan suhde asiakasyritykseen saa mahdollisuuden kehittyä ja organisaatio oppii aidosti tuntemaan asiakkaansa ja tämän liiketoiminnan. Uusien asiakkaiden hankinta aiheuttaa lisäksi paljon sellaisia aloituskustannuksia, joita ei pitkäaikaisten asiakkaiden kohdalla synny. (Mäntyneva 2001, 20.) Positiivinen kierre pääsee kunnolla käyntiin, kun asiakassuhde syvenee ja työntekijät parantavat kannattavuutta tuottamalla parempaa laatua pienemmillä kustannuksilla. Pitkät asiakassuhteet myös lisäävät vakautta ja toiminnan ennustettavuutta vähentäen näin liiketoiminnan riskiä. Ei kuitenkaan tule olettaa, että asiakassuhteet ovat ikuisia – aina on syytä tarkkailla myös ympäristöään. Pitkät asiakassuhteet voivat kuitenkin auttaa yritystä verkostoitumaan laajemmalle, sillä hyvin hoidetut asiakassuhteet saattavat synnyttää uusia yhteyksiä uusiin yrityksiin. Ennen kaikkea pitkät asiakassuhteet toimivat kuitenkin oppimisen ja osaamisen kehittämisen väylänä. Kun osaaminen kehittyy, on yrityksen mahdollista saada itselleen uusia asiakkaita ja palvella heitä entistä paremmin. Vaikka siis jotkin asiakassuhteet koettaisiin haastaviksi, tulee muistaa, että heidän palvelemisensa usein opettaa kaikista eniten. (Ojasalo 2010.)

Asiakkuudenhallinta kattaa koko asiakkuuden elinkaaren: hankinnan, säilyttämisen, suhteen kasvattamisen ja kehittämisen (Kaskela 2005). Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen on tärkeää elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Jos asiakkuuksia ei ryhmitellä eikä elinkaaren eri vaiheita ymmärretä, kohdellaan koko asiakasjoukkoa samalla tavalla, mikä ei pitkällä tähtäimellä ole kannattavaa. Elinkaaren eri vaiheissa eri asiakkaat ovat kuitenkin toisia kannattavampia, mihin voidaan asiakkuudenhallinnan avulla panostaa. Asiakkuutta kuljetetaan läpi elin-

kaaren eri vaiheiden siten, että asiakasuskollisuus pysyy korkeana. (Mäntyneva 2001, 18.) Asiakkuuksien ymmärtäminen ja niiden hyväksikäyttö edesauttavat koko organisaatiota, kun tulevaisuudessa yritysten strategiat painottuvat entistä enemmän asiakkaisiin sekä heidän kanssaan toimimiseen (Hellman 2009, 196). Asiakkuudenhallinta lisää yrityksen asiakkaisiin liittyvää informaatiota ja ymmärrystä siitä, mitä he ostavat ja miksi. Samalla se myös tehostaa ja myynnin ja markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. Asiakkuudenhallintajärjestelmän olemassaolo itsessään ei kuitenkaan automaattisesti paranna yrityksen tulosta. Tärkeä tekijä on se, miten yritys hyödyntää asiakkuudenhallinnan avulla keräämänsä tiedon (Mäntyneva 2001, 12).

2.3 Viestintä ja vuorovaikutus

Asiakkaan ja organisaation välinen viestintä on osa asiakkuudenhallintaa. Viestinnän tavoitteena on tehostaa toimintaa, parantaa tuottavuutta ja lisätä kilpailukykyä. Kun se toimii, jää yrityksen ydintoiminnoille enemmän aikaa niin ajan, resurssien kuin taloudellisuudenkin kannalta katsottuna. Asiakkuudenhallintaan vaikuttavat sekä organisaation sisäinen että ulkoinen viestintä. (Puro 2004, 105–106.)

Sisäinen viestintä on nimensä mukaisesti viestintää, joka tapahtuu organisaation sisällä, sen jäsenten ja ryhmien välillä. Onnistunut sisäinen viestintä on yhteydessä yrityksen ilmapiiriin, henkilöstön motivaatioon, työn tehokkuuteen ja koko organisaation toimintaan. Se toimii perustana kaikille organisaation toiminnoille. (Säteri, Hosiokoski 2008.) Kun sisäinen viestintä toimii, henkilökunta sitoutuu työhönsä, mikä taas näkyy suoraan asiakaskohtaamisissa. Se, miten sisäinen viestintä toimii käytännön työssä, kertoo työyhteisön keskinäisestä luottamuksesta. Kun luottamus on suuri työyhteisön kesken, ihmisten välinen yhteistoiminta lisääntyy. (Ilmonen 2002, 136.) Mitä suurempi organisaation toimihenkilöiden välinen luottamus on, sitä halukkaampia yhteisön jäsenet ovat myös auttamaan toisiaan. Erityisen tärkeää tämä on tilitoimistotyössä, jossa korostuu tiedon ja kokemuksen jakaminen henkilöstön kesken. Ihmiset tulevat myös aikaisempaa enemmän luottamuksen arvoisiksi silloin, kun he itse luottavat toisiin ihmisiin ovat ak-

tiivisia yhteisön toiminnassa. (Putnam 2000, 137.) Yritysjohdon on siis kannattavaa panostaa sisäisen viestinnän kehittämiseen. Se on strateginen asia, johon yritysjohdon on käytettävä sekä henkisiä että taloudellisia resursseja. Sen avulla luodaan ja ylläpidetään ymmärrystä strategiasta, saadaan aikaan sitoutumista arvoihin sekä saadaan koko organisaation henkilöstö toimimaan päämäärien tavoittamiseksi. Näin ollen sisäisessä viestinnässä on kysymys paljon laajemmasta kokonaisuudesta, kuin vain päivittäisestä työviestinnästä. 2000-luvulla viestinnän kehittämisen painopiste onkin siirtynyt väline- ja kanava-ajattelusta enemmän prosesseihin ja viestien ymmärrettävyyteen. Strategialähtöisyys, uuden viestintäteknologian hyödyntäminen sekä henkilöstön sitoutumisen turvaaminen ovat osa-alueita, joihin keskitytään. (Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL.)

Ulkoinen viestintä käsittää organisaation suhteet muihin toimijoihin - sidosryhmiin, asiakkaisiin, omistajiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Asiakkuudenhallinnan kannalta katsottuna tärkeää on etenkin yrityksen viestintä suhteessa asiakkaisiin. Onnistunut viestintä maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Vaikka erilaisia viestintäkanavia on nykypäivänä lukuisia, on ulkoisen viestinnän onnistuminen kuitenkin riippuvainen työyhteisön jäsenten henkilökohtaisista viestintätaidoista. Tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua ja tehokkuutta, mutta tavoitteeseen ei päästä, jos henkilöstön viestinnälliset taidot eivät ole riittävällä tasolla. Viestintä ja sen kehittäminen ovat siis osa asiakkuudenhallinnan kehittämistä. Se tulee toteuttaa organisaation strategian pohjalta, sillä sen tulee mukailla organisaation perustehtäviä. Muutos yrityksen sisäisessä tai ulkoisessa viestinnässä pitää sisällään kolmen eri tekijää - teknologian, käytäntöjen sekä ajattelutapojen - hallintaa. Suurin syy, miksi viestinnän kehittämisessä kuitenkin usein epäonnistutaan, on sitoutuneisuuden, motivaation ja viestintähalukkuuden puute. (Puro 2004.) Vaikka kyse on organisaatioiden välisestä toiminnasta, yksilöt ovat kuitenkin käytännön työssä keskenään tekemisissä, mikä tulee ottaa huomioon viestinnän kehittämisessä ja koko asiakkuudenhallintaprosessissa (Jyväskylän Yliopisto 2012).

Onnistunut asiakkuudenhallinta vaatii koko organisaatiolta vuorovaikutusta, sitoutumista ja johdolta asiakassuuntautunutta johtamistyyliä. Johdolla on muutenkin

suuri rooli asiakkuudenhallinnan kannalta. Sen tulee olla valmis sijoittamaan teknologiaan ja palkkaamaan tai sijoittamaan uudelleen henkilökuntaa, jotta prosessi saadaan onnistumaan. On myös tärkeää, että prosessin vetäjät ovat aidosti innostuneita asiasta ja uskovat siihen. Kun asiakkuudenhallintaprosessia aletaan toteuttaa, johdon tulee olla prosessissa mukana. Organisaation henkilökunta omaksuu uudet työskentelytavat nopeammin ja helpommin, kun johto on vahvasti mukana. Asiakkuudenhallinta vaatii myös kärsivällisyyttä ja sinnikkyyttä. Saavuttaakseen hyötyä ja onnistumisia asiakkuudenhallinnan avulla, täytyy jokaisen osallistuvan olla aidosti mukana prosessissa ja johdon täytyy pitää henkilöstö ajan tasalla muutosten ja uusien suunnitelmien suhteen. Prosessin ohella toteutettava koulutus voi helpottaa yhteistyötä ja kommunikaatiota. (Lassar, Lassar & Rauseo 2008.)

Asiakkuudenhallinta alkaa yritysstrategian pohjalta kehittyen 360-asteiseksi asiakasymmärrykseksi, joka mahdollistaa tehokkaat prosessit yhdistämällä henkilöstön ja teknologian toisiinsa. Jatkuva oppiminen ja tehokkaat ohjelmat kehittävät asiakkuudenhallintaa yhä pidemmälle. Haasteiden tiedostaminen ja niistä selviytyminen alkaa omaksumalla, että CRM on edellytys toimivalle liiketoiminnalle, ei pelkkä hallinnollinen toimi tai pelkkä tietokoneohjelmisto. Niillä on toki oma tehtävänsä prosessin onnistumisessa, mutta ne eivät ole yhtä suuressa roolissa kuin se, miten yrityksen johto toimii asiakkuudenhallinnan sulauttamisessa organisaatioon. Onnistunut asiakkuudenhallinta parantaa sekä yrityksen toiminnan kannattavuutta että asiakasuskollisuutta. Organisaatorakenne, jossa yhdistyvät kannusteet ja vastuuvollisuus, edistää tehokkaan suorituskyvyn saavuttamista. Kulttuurin organisaatiossa tulee olla sellainen, että se keskittyy kehittämään ja ylläpitämään asiakassuhteita. Organisaatiossa tulee siis sisäistää, mitä asiakkaat todella haluavat. (Lassar et. al. 2008.)

2.4 Tietojärjestelmät

Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan sekä liiketoiminnallisia prosesseja että tietojärjestelmiä. Siihen liittyy siis olennaisesti CRM-tietojärjestelmän käyttöönotto. Siinä yhdistyvät liiketoimintaprosesseihin liittyvät muutokset sekä uusien työvälineiden käyttöönotto. CRM-sovellus on siis tietotekninen järjestelmä, jonka tarkoi-

tuksena on tuoda asiakastiedot saataville kaikille niille, jotka niitä organisaatiossa tarvitsevat. (Oksanen 2010, 23.) Organisaation johdolla on suuri merkitys järjestelmän käyttöönoton onnistumisessa, sillä se vaatii sitoutumista ja muutoksen läpiviemistä koko yrityksessä (Oksanen 2010). Asiakkuudenhallinnan oleellisena tehtävänä on asiakkaista oppiminen ja toiminnan kehittäminen, joten teknologian tehtävänä vastata tähän tarpeeseen ja tukea koko prosessia. Yksi tärkeä tietojärjestelmän ominaisuus on mahdollisuus saada sen avulla kattavia raportteja ja analyysyjä. Valitun tietojärjestelmän tulee mukautua organisaation käsitteisiin, toimintatapoihin, käyttäjäryhmiin, käyttötilanteisiin ja koko asiakasstrategiaan. Järjestelmän tulee kattaa koko organisaation arvoketju, jolloin ohjelma yhdistää tietoa eri lähteistä ja luo näin erilaisia raportteja. (Ala-Mutka 148–150.) Ohjelma pitää myös pystyä liittämään organisaation muihin järjestelmiin ja sen tulee pystyä käsittelemään hyvinkin erilaista tietoa (Mäntyneva 2001, 60–61). Tärkeitä asiakastietoja ovat yrityksen toimialasta riippuen esimerkiksi asiakkaan käyttämät tuotteet, palveluhistoria tai tilaussykli. Tietoja voidaan hyödyntää niin markkinoinnissa, myynnissä tai johtotasollakin. (Yritys-Suomi 2012.) Tilitoimiston tapauksessa CRM-sovelluksen yhdistäminen esimerkiksi kirjanpito- tai palkanlaskentaohjelmaan voisi olla hyödyllistä, jolloin yhden ohjelman kautta saatavat asiakastiedot olisivat mahdollisimman laajat ja kattavat.

Tietojärjestelmää valittaessa organisaation tulee muistaa, että kyseessä on jatkuva prosessi - kehitettävät tietovarastot ja asiakastiedot muuttuvat jatkuvasti. Tämän lisäksi on tärkeää huomioida, ettei teknologian saa antaa ohjata yrityksen toimintaa ja strategiaa. (Mäntyneva 2001, 60–61.) Teknologia ei aina edistä tehokkuutta, sillä jos järjestelmää ei huolellisesti integroida yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, ei se tue organisaation prosesseja millään tavalla ja voi pahimmassa tapauksessa hidastaa toimintaa. Ydinprosessien tulee olla organisaation keskipisteessä ja teknologian toimia ainoastaan avustavana tekijänä, joka mahdollistaa organisaation toimia tehokkaammin. Monet organisaatiot ovatkin tehneet virheen siinä, että ne ovat antaneet teknologian ohjata prosessejaan. (Hostetler 2010.) Pienet ja keskisuuret yritykset joutuvat kuitenkin usein miettimään, aiheuttaako CRM-ohjelmiston käyttöönotto liikaa vaivaa suhteessa saavutettuun hyötyyn. Myös pie-

nen organisaation tulee suuren yrityksen tavoin hallita asiakastietojaan ja pitää ne päivitettyinä. Pieni organisaatio pystyy kuitenkin hallitsemaan asiakastietojaan hyvin esimerkiksi Excelin tai muiden yksinkertaisten ohjelmien avulla, mutta tilanne muuttuu, kun organisaation henkilöstömäärä kasvaa. Tällöin asiakkuudenhallintajärjestelmän toteutus tulee miettiä uudestaan, sillä on tärkeää saada kaikki asiakastiedot sekä henkilökunnan asiakaskontaktit saman ohjelman alle, jotta ne ovat koko organisaation hyödynnettävissä. Pk-yrityksillä ei usein kuitenkaan ole varaa sijoittaa suuriin asiakkuudenhallintajärjestelmiin. CRM-ohjelmistoksi voidaan tällöin valita jokin edullinen tai täysin ilmainen järjestelmä, joka kuitenkin mahdollistaa informaation tallentamisen ja jakamisen organisaation henkilöstön keskuudessa. (DestinationCRM 2004.)

CRM-tietojärjestelmän juurruttaminen organisaatioon on pitkä ja haastava prosessi. Järjestelmän käyttöönottamisen jälkeinen vuosi on merkittävin. Sen aikana ohjelman käyttöä tulee seurata tiiviisti ja varmistaa, että siitä tulee osa henkilöstön jokapäiväistä työtä. Kriittisin vaihe on etenkin organisaation liiketoiminnan kiireimmän sesongin aikana – jos asiakastiedon hallinnan rutiineja ei ole siihen mennessä opittu hyvin, ne helposti unohtuvat muun kiireen keskellä. Tilitoimiston kohdalla kiireinen ajanjakso on tilinpäätösaika. Jos opitut tavat toimia unohtuvat ja niiden käyttö hiipuu pitkällä aikavälillä, palautuminen voi olla erittäin vaikeaa. Tällöin organisaatioon pääsee muodostumaan uusia ja jopa virheellisiä toimintatapoja, joiden karsiminen voi olla haastavaa. Järjestelmän käyttöä tulisi siis seurata jatkuvasti ja seurannan kautta havaittuihin puutteisiin tulisi reagoida nopeasti. Ensimmäisen käyttöönottovuoden aikana esimiestyöllä onkin suuri merkitys – sen kautta organisaation johto näyttää esimerkkiä ja on osallisena järjestelmän arkipäiväistämisessä. Ei ole kuitenkaan tarkoitus, että johto käyttää ohjelmaa samalla tavalla kuin muu henkilökunta. Yrityksen tulee löytää sellainen toimintatapa, joka sopii johdon työskentelytottumuksiin ja täten osoittaa, että sekin on sitoutunut prosessiin. Tavoitteena on, että järjestelmästä tulee arkipäiväinen ja luonteva osa organisaation toimintaa. (Oksanen 2010.)

Tärkeä osa järjestelmän juurruttamista organisaatioon on myös henkilökunnan kouluttaminen. Vaikka organisaatioon on hankittu uutta teknologiaa asiakkuuden-

hallinnan helpottamiseksi, ei se automaattisesti tehosta toimintaa. Tekniikan uusiminen on suhteellisen helppo toimenpide verrattuna siihen, miten haastavaa voi olla organisaation sisäisten käytäntöjen ja ajatusmallien muuttaminen. Uudesta teknologiasta *kertominen* ei ole sama asia kuin asian *opettaminen* – ei siis tule olettaa, että henkilökunta itseohjautuvasti ottaa uuden teknologian käyttöön ja osaksi käytännön työtä. Ihmiset käyttävät mieluummin tuttua ja vanhaa järjestelmää, vaikka se olisikin toiminnoiltaan hitaampi ja turvallisuusriskeille alttiimpi. Organisaation henkilöstöä tulee siis kouluttaa, kun otetaan käyttöön uusia ohjelmistoja (Puro 2004, 107). Esimerkiksi yhdysvaltalainen taloushallinnon ohjaustalo Beene Garter kouluttaa henkilökuntaa hiljaisina aikoina uusiin toimintamalleihin ja käytäntöihin, kuten kehittämään ja käyttämään uutta asiakastietoa. Organisaation johto auttaa henkilökuntaa ymmärtämään, miksi jokainen uusi tieto asiakkaasta on tärkeä ja miten sitä voi käyttää liiketoiminnassa hyödyksi. Organisaatio tarjoaa kausittaista koulutusta, jotta uusi tieto pystytään hyödyntämään ja jakamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Jatkuva kouluttaminen on tärkeää, sillä asiakkaat ja toimialat ovat jatkuvassa muutoksessa ja täten myös organisaatioiden toiminta ja terminologia. (Lassar et. al. 2008.) CRM-järjestelmän juurruttaminen organisaatioon onnistuu parhaiten silloin, kun siitä saadaan luonteva osa käytännön työtä. Henkilöstön voi kuitenkin olla vaikea ymmärtää, millä tavalla se konkreettisesti palvelee heidän työtään (Ala-Mutka 2004, 14). Kuitenkin, jos yksi yhteinen asiakastietokanta saadaan koko henkilökunnan käyttöön, on tietoa mahdollista käyttää toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Kun toiminta tehostuu organisaation jokaisella osa-alueella, asiakkaan merkitys kilpailutekijänä kasvaa. Tällöin organisaation toiminnan kehittämisen lähtökohtana ja mittarina toimii asiakas ja voidaan sanoa, että on siirrytty tuotevaltaisesta ajattelusta asiakasajatteluun. Tällöin organisaation eri osa-alueiden väliset roolit muuttuvat myös. Perinteisessä tuotevaltaisessa ajattelussa asiakastieto on keskittynyt vain tulostaville osa-alueille, kun taas asiakasvaltaisessa ajattelussa organisaation jokaisen osa-alueen on tärkeää päästä käsiksi asiakastietoon. Kun tietoa opitaan käyttämään, voidaan se siirtää yksittäisiltä funktiotasoilta koko yrityksen tasolle ja näin hallita kokonaisuutta. Onnistuneen CRM-sovelluksen juurruttaminen henkilöstön

työhön vaatii siis sen, että organisaation johto selventää sovelluksesta saatavat hyödyt mahdollisimman hyvin. (Hellman 2009, 57–60.)

CRM-järjestelmän käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, kun kaksi vuotta projektin päättymisen jälkeen seuraavat kriteerit toteutuvat:

- 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti.
- Järjestelmä on käyttäjäorganisaatiolle tärkeä ja tuottaa sille liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa.
- Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa.

Järjestelmän merkittävyydestä kertoo paljon se, mitä tapahtuisi, jos se otettaisiin pois käytöstä. Mikäli siitä aiheutuisi merkittäviä ongelmia liiketoiminnalle, voidaan käyttöönottoa pitää onnistuneena. (Oksanen 2010, 29.)

Vaihtoehtojen kirjo on laaja, kun organisaatio valitsee CRM-sovellusta. Tuotekentän voi jakaa kansainvälisiin, kotimaisiin, avoimen lähdekoodin ja itse tehtyihin ohjelmiin. Kansainväliset ohjelmat ovat usein kotimaisia isompia, jolloin tuotkehitysresurssit ovat huomattavasti suuremmat. Ne mahdollistavat alan trendien nopean seuraamisen ja tuoteuudistusten toteuttamisen pienessä ajassa. Tarjolla olevien tuotteiden peruskokoonpano on myös varsin laaja, sillä isoilla kansainvälisillä yrityksillä on suuri ja monipuolinen asiakaskanta. Ohjelmaa valittaessa tulee kuitenkin huomioida, miten ulkomaalainen tuote soveltuu suomalaiseen toimintaympäristöön. Muita tärkeitä ja huomioitavia asioita ovat ohjelman käyttökieli, tietosisältö, tietosuojaedellytykset sekä käytössä olevat tukipalvelut. Suuria kansainvälisiä ohjelmistotarjoajia ovat Microsoft Dynamics CRM, Salesforce.com, Oracle ja SAP CRM. (Oksanen 2010, 186–187.)

Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM on asiakkuudenhallintaratkaisu, joka sisältää työkaluja organisaation myynti-, markkinointi- ja asiakaspalveluprosessien tehostamiseen. Ohjelma integroituu Microsoft Office Outlookiin ja on yhteensopiva esimerkiksi

suomalaisen Aditro CRM:n kanssa, joka on tilitoimistoille kehitetty asiakkuudenhallintaratkaisu. (Microsoft Dynamics. 2012.)

Salesforce.com

Salesforce.com on kansainvälinen pilvipalveluna toimiva asiakkuudenhallintaohjelma. Microsoft Dynamics CRM:n tavoin sen toiminta voidaan jakaa eri osa-alueisiin, kuten myynnin tai asiakkuuksien hallintaan. Ohjelma tarjoaa myös laajennusmahdollisuudet Microsoft Outlookia varten, joten verkkosovellus saadaan liitettyä työryhmäohjelmistoon. Mahdollisuutena on myös yhdistää ohjelma organisaation omaan intranet-sivustoon. (Lehto 2008.)

Oracle

Oracle CRM on Oraclen kehittämä CRM-ohjelmisto, joka jakaantuu lukuisiin eri tuotelinjoihin. Se voidaan ostaa joko valmiina pakettina tai sitä voidaan käyttää verkon kautta pilvipalveluna, jolloin aloituskustannukset ovat pienemmät. Ohjelma tarjoaa myös käyttömahdollisuuksia liittyen sosiaaliseen mediaan. (Oracle CRM 2012.)

SAP CRM

SAP CRM on asiakkuudenhallinnan kokonaisratkaisu, joka sisältää asiakkuudenhallintaan sekä viestintään liittyviä toimintoja. Ohjelma myydään valmiina kokonaisratkaisuna suurille ja keskisuurille organisaatioille. (SAP Finland 2008.)

Edellä mainitut asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat isojen ja kansainvälisten organisaatioiden tarjoamia ratkaisuja. Kuitenkin myös suomalaiset yritykset ovat kehittäneet CRM-tietojärjestelmiä, jotka ovat täysin kilpailukykyisiä kansainvälisten ohjelmistojen kanssa. Kaikki riippuu siitä, mitä toimintoja organisaatio järjestelmäänsä haluaa. Pienen kotimaisen toimittajan ohjelmaa on myös todennäköisempi helpompi kehittää ja räätälöidä asiakkaan toiveiden mukaan. Esimerkkejä suomalaisten toimittajien tarjoamista ohjelmistoista ovat Visma Severa CRM, ValueFrame sekä Vineyard. (Oksanen 2010, 187.)

Visma Severa CRM

Visma Severa CRM on suunniteltu projekti- ja asiantuntijaorganisaatioiden käyttöön. Ohjelma on mahdollista yhdistää projektinhallintaan ja laskutukseen ja se toimii pilvipalveluna internet-yhteyden kautta. Asiakasrekisteri voidaan synkronoida Visma Business- taloushallintojärjestelmän kautta, mikä on positiivista tilitoimistojen näkökulmasta. (Visma Severa 2012.)

ValueFrame

ValueFrame on suomalainen pienten ja keskisuurten asiantuntijayritysten toiminnanohjauksen järjestelmä, joka tarjoaa pilvipalveluna työkalut yrityksen toiminnanohjaukseen sekä projektin- ja asiakkuudenhallintaan. Ohjelman tarjoamat työkalut ovat asiakas- ja kontaktirekisteri, myynnin aktiviteetti- ja tavoiteseuranta, tarjousseuranta, ryhmäkalenteri, joukkoviestintä (sähköpostit ja tekstiviestit), postituslistat, tarratulosteet sekä henkilöstörekisteri. (ValueFrame 2012.) ValueFrame tarjoaa erityisesti tilitoimistoille suunnattua VINA-asiakaspalvelujärjestelmää, joka luo sähköiset asiointimahdollisuudet asiakkaan ja tilitoimiston välille. Asiakasyrityksen on mahdollista tallentaa esimerkiksi myyntilaskuja tai palkka- ja kirjanpitoaineistoa VINAan, josta tilitoimisto voi noutaa tarvitsemansa tiedon. Ohjelma toimii molempiin suuntiin, sillä myös tilitoimiston on mahdollista tallentaa ohjelmaan raportteja, jotka asiakasyritysten henkilöt voivat nähdä käyttöoikeuksiansa mukaan. (Fredman 2012.)

Vineyard

Vineyard on suomalainen asiakkuudenhallinnan asiantuntijayritys, jonka osaamisalueisiin kuuluvat myynti, markkinointi, asiakaspalvelu sekä liikkeenjohto. Yrityksellä on 20 vuoden kokemus asiakkuudenhallinnasta ja se tarjoaa B2B ympäristön tarpeita vastaavan tuotteen. (Vineyard International Oy 2012.)

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä kuitenkin on harvoin resursseja ottaa käyttöön-
sä kallista järjestelmää. Tällöin ratkaisua voidaan hakea avoimen lähdekoodin ohjelmistoista, jolloin itse tuote on ilmainen ja yritys maksaa vain käyttämistään asiantuntijapalveluista, kuten koulutuksesta, ylläpidosta tai palvelinkustannuksista.

Ratkaisu voi olla hyvä ja luonteva sellaisille organisaatioille, joiden henkilökunnan tekninen osaaminen on vahvalla pohjalla. Tilitoimistojen kannalta ratkaisu voi kuitenkin olla liian työläs, sillä käyttäjällä tulisi olla riittävästi aikaa ja halua perehtyä ohjelmiston toimintaan. Tunnetuimpia avoimen lähdekoodin CRM-ohjelmistoja ovat vTiger ja SugarCRM. (Oksanen 2010, 188.)

vTigerCRM

vTigerCRM on pilvipalveluna toimiva avoimen lähdekoodin ohjelmisto, joka luo yhtenäisen palvelualustan organisaation liiketoiminta- ja asiakaspalveluprosesseille. Ohjelma on saatavissa suomeksi ja se soveltuu sekä pienten että suurien organisaatioiden asiakkuudenhallintaan. (vTigerCRM. 2012.)

SugarCRM

SugarCRM on vTigerCRM:n tavoin avoimen lähdekoodin selainpohjainen asiakkuudenhallintajärjestelmä. Ohjelma sisältää asiakkaiden, asiakaskontaktien sekä myyntityön hallinnan. (Avenla 2012.)

Organisaation on mahdollista myös vuokrata CRM-ohjelmisto tai suunnitella ja toteuttaa haluttu ratkaisu kokonaan itse. Jos päädytään sovellusvuokraukseen, yritys maksaa ohjelmistosta tietyn kuukausivuokran. Tällaisten ratkaisujen määrä kasvaa jatkuvasti, sillä käyttöönotto on helppo toteuttaa ja palvelu on selkeästi hinnoiteltu. Sen sijaan täysin itse räätälöity ratkaisu vaatii yritykseltä huomattavasti enemmän. Haasteita ovat etenkin toiminnan kustannukset ja ohjelman ylläpito - oma ohjelmisto vaatii paljon aikaa ja rahaa. Tämän päivän markkinoilla se ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista, sillä toimialoja, joihin ei löydy sopivaa CRM-ratkaisua, on melko vähän. (Oksanen 2010, 188–190.)

2.5 Muutoksen onnistuminen ja sen tuomat hyödyt

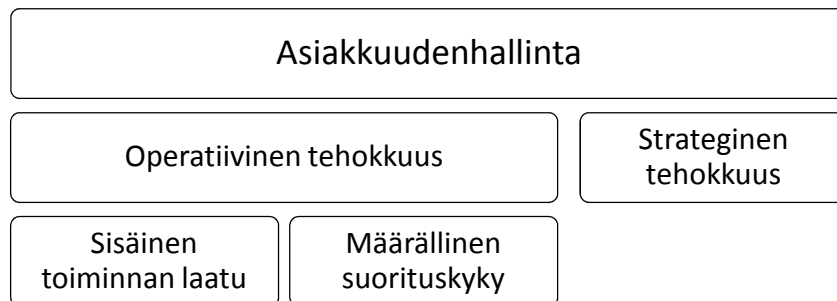
CRM-järjestelmän juurrutamisen lisäksi koko asiakkuudenhallintaan liittyvä muutosprosessi on organisaatiolle haaste. Ongelmia voi ilmetä monella osa-alueella, sillä tulokset toimintatavan muutoksesta eivät ole heti nähtävissä. Asiakkuudenhallinnan käyttöönotto on pitkä prosessi, joka vaatii sitoutumista ja vahvaa moti-

vaatiota. Kehittämisen hyötyjä voi olla vaikea ymmärtää ja sisäistää, jolloin kiinnostus käyttää uutta tietojärjestelmää voi vähitellen hiipua. Tietojärjestelmän kanssa kohdattavat ongelmat aiheuttavat haasteita koko prosessin onnistumiselle. Myös organisaation johto voi heikentää käyttöönottoa omalla toiminnallaan. Jos vastuita ei ole jaettu selkeästi eikä muutosta johdeta kunnolla, toimenkuvat muuttuvat epäselviksi eikä koko strategiaa välttämättä ymmärretä. Vaarana on, että muutoksen edellyttämät resurssit aliarvioidaan. Koko organisaation ja etenkin johdon tulee ymmärtää, että muutos vaatii energiaa, sitoutumista, johdonmukaisuutta ja jatkuvuutta. Se edellyttää sekä asioiden että ihmisten johtamista. Muutos on helpommin hyväksyttävissä, kun kehittämiselle on aito tarve. Johdon rooli on siis merkittävä, mutta myös henkilöstön vahvalla osallistumisella ja sitoutumisella on tärkeä rooli. Tärkeää on sekä laaja osallistuminen että suunnitelmien soveltaminen - tavoitteiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä ja myös välitavoitteiden asettaminen on huomioitava. Onnistumisista tulee viestiä välittömästi. Mikäli uusi toimintatapa poikkeaa merkittävästi edellisestä, on muutoksen johtaminen haastavampaa ja se vaatii koko organisaatiolta enemmän. Kaikkea ei kuitenkaan tule muuttaa kerralla, sillä ihmisillä on rajallinen kyky muuttaa vanhoja toimintatapoja ja luoda uusia. Parempi tapa onkin muuttaa asioita jatkuvana virtana yksi osa-alue kerrallaan. Ihmisillä on tapana palata vanhaan toimintatapaan, jos muutosta ei jatkuvasti viedä eteenpäin. (Ala-Mutka 2004, 186–191.)

Asiakkuudenhallinnan tuomat edut voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Se lisää organisaation tietämystä liittyen asiakkaisiin ja heidän ostokäyttäytymiseensä. Toisaalta se myös vahvistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta sekä myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta. Näiden lisäksi asiakkuudenhallinta lisää mitattavuutta organisaatiossa, jolloin yrityksellä on mahdollisuus testata ja löytää uusia toimintatapoja. (Mäntyneva 2001, 12.) Kun asiakkuudenhallinta on osana kaikilla liiketoiminnan eri alueilla, luo se organisaatiolle selvää kilpailuetua. Uusi liiketoimintamalli luo uuden toimintakulttuurin, jota kilpailijoiden voi olla vaikea tai jopa mahdoton kopioida.

Bengt Karlöfin mukaan asiakkuudenhallinnasta saatavat hyödyt voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Operatiivinen tehokkuus jakaantuu

edelleen sisäisen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskyykyyn (kuvio 3). (Ala-Mutka 2004, 25–33.)



Kuvio 2. Asiakkuudenhallinnasta saatavat hyödyt.

Karlöfin mukaan strateginen tehokkuus sisältää kahdeksan osa-aluetta: markkinat, tuotteet, asiakkaan kokemus laatu, kilpailuasema, kannattavuus ja kasvu, hinnoittelu sekä pääoman rakenne. Strategisen tehokkuuden tuomia hyötyjä ovat esimerkiksi kannattavuuden parantuminen, uusien lisäarvopalvelujen tai markkinointikonseptien kehittäminen sekä omien prosessien ja kyvykkyyksien parempi tunteminen. Yrityksen toiminta tehostuu jokaisella osa-alueella, jos yritys osaa suunnata voimavarojaan oikealla tavalla. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään markkinointiin ja myyntiin liittyvistä voimavaroista, vaan kaikista organisaation resursseista. Yleinen ongelma on kuitenkin se, miten saada kaikki voimavarat suunnattua samaan suuntaan, jotta koko organisaatiolla olisi yhtenäinen toimintalogiikka. Toimintalogiikalla (Logic of Action) tarkoitetaan organisaation toiminnan suuntausta, ajattelutapaa ja tapaa toimia. Organisaatiossa tulee olla ymmärrys siitä, mitkä ovat oikeita asioita asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailijoiden näkökulmasta. (Ala-Mutka 2004, 25–33.)

Operatiivinen tehokkuus on toinen asiakkuudenhallinnasta saatava hyöty. Se jakautuu sisäisen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskyykyyn. Sisäisen toiminnan laatu ilmenee esimerkiksi saavutettuna uutena myyntinä, parantuneena katteena ja laatu- ja kustannuksina. Se syntyy, kun organisaatio löytää yhtenäisen ja systemaattisen tavan toimia. Tähän sisältyy asiakastietojen ja tapahtumien ylläpitoa sekä osaamisen, kokemusten sekä asiakastuntemuksen jakamista yrityksessä. Organisaatiossa tulee myös mitata ja seurata toimintaa ja pyrkiä sitomaan asiakas

organisaatioon. Edellä mainittujen toimintatapojen avulla pyritään siihen, että palvelu olisi asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman sujuvaa ja ongelmattonta. On tärkeää, ettei organisaatio pääse menettämään mitään asiakkaisiin liittyvää tietoa. Yleensä näin käy etenkin henkilöstövaihdosten yhteydessä, kun asiakassuhteeseen liittyvä tieto on ainoastaan yhden henkilön hallussa. Tiedon kadottaminen lisää sekaannuksia ja asiakasmenetyksiä sekä aiheuttaa organisaatiolle lisäkustannuksia. Kun yhtenäinen toimintatapa on luotu, on seuraava vaihe sen tehostaminen. Tätä kutsutaan määrälliseksi suorituskyykyksi ja se onnistuu, jos organisaatio osaa kohdistaa voimavaroja oikeisiin segmentteihin oikealla tavalla. Prosessiin liittyy olennaisesti teknologian hyödyntäminen. Suorituskyykyä tehostetaan myös poistamalla turhia työvaiheita ja automatisoimalla rutiinitöitä. Tavoitteena on poistaa sellainen työ, joka heikentää toiminnan arvoa. Operatiivinen tehokkuus muodostuu siis kahdesta eri osa-alueesta ja sen ilmentyminen käytännössä tarkoittaa yleensä uuden teknologian ja systemaattisten toimintatapojen yhdistämistä. (Ala-Mutka 2004, 25–33.)

3 ASIAKKUUDENHALLINTA TILITOIMISTOSSA

Luvussa 3 käsitellään tilitoimistojen asiakkuudenhallintaa. Kappaleessa kerrotaan aluksi yleisesti tilitoimistoista ja niiden toiminnasta, jonka jälkeen paneudutaan tarkemmin siihen, miten tilitoimisto hankkii, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan.

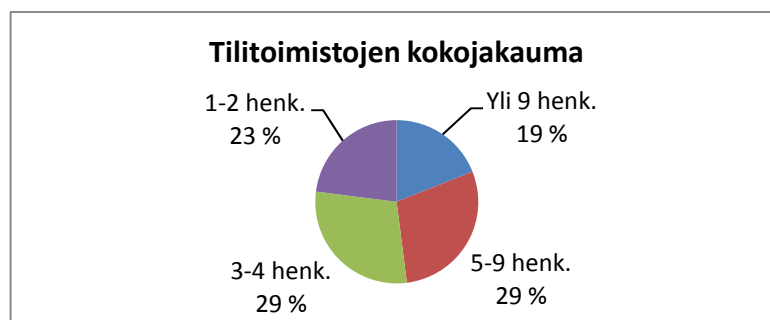
3.1 Tilitoimistot

Tilitoimistot ovat taloushallinnon palveluja tarjoavia asiantuntijayrityksiä ja ne ovat osa laajempaa liike-elämän palvelujen toimialaa. Ne kuuluvat osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen sektoriin, sillä asiantuntijatoiminnalla on suuri merkitys niiden toiminnassa (KIBS - Knowledge-Intensive Business Services). Taloushallinnon palvelut ovat yksi vanhimpia kyseiseen sektoriin kuuluvia palveluja ja toimintaa on aina voimakkaasti ohjannut julkisen hallinnon ohjeistus. Esimerkiksi kirjanpidosta on olemassa tarkat lait, määräykset, säädökset ja muut yleisesti hyväksytyt laskentaperiaatteet, jotka ohjaavat käytännön toteutusta. (Metsä-Tokila, 2009). Yleisimpiä tilitoimistoille ulkoistettuja palveluja ovat kirjanpito, tilinpäätös, palkanlaskenta, reskontrat, laskutuspalvelut ja maksuliikenteen hoito. Tilitoimistot ovat yrittäjän apuna myös muissa yritystä koskevissa tilanteissa - esimerkiksi yhtiömuodon muuttamisessa, toiminnan laajentumisessa, sukupolvenvaihdoksissa tai yrityskaupoissa. Ulkoistaessaan taloushallinnon tehtävät tilitoimistolle yrittäjälle jää enemmän aikaa keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja sen kehittämiseen. Tällöin yrittäjän vastuulle jää toimittaa kirjanpitäjälle liiketapahtumia kuvaavat tositteet sekä tiedot esimerkiksi annetuista sopimuksista, vakuutuksista ja vakuutuksista. (Taloushallintoliiton opas talouspalvelun ostajalle 2009.)

Tilitoimistot on määritelty asiantuntijapalveluita tuottaviksi organisaatioiksi. Ne ovat palveluita, joissa ostajana on toinen yritys tai jokin muu organisaatio. Perinteisiä palveluja ja asiantuntijapalveluja yhdistää se, että ne molemmat ovat heterogeenisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelujen tuottaminen ja asiakastyytyväisyys riippuvat monista kontrolloimattomista tekijöistä, kuten esimerkiksi henkilökunnan toimista. Asiakkaalle ei voi täydellä varmuudella luvata, että palvelu vastaa sitä, mitä alun perin suunniteltiin ja mainostettiin. Tähän vaikuttaa myös se,

että asiakas jollain tapaa osallistuu palvelutapahtumaan. Asiantuntijapalveluille ja perinteisille palveluille on yhteistä lisäksi palvelun katoavaisuus ja ainutkertaisuus - palvelujen varastointi, palauttaminen tai jälleenmyynti on mahdotonta. (Ojasalo 2010, 27.) Asiantuntijapalvelut ovat kuitenkin erikoisosaamiseen perustuvaa aineetonta toimintaa, joka on määritelty hyötyä tuottavaksi vaihdon välineeksi. Asiantuntijapalveluissa palvelu ja asiantuntijuus yhdessä muodostavat asiantuntijapalvelujen kokonaisuuden, joka nostaa palvelun tasoa. Nämä seikat myös erottavat asiantuntijapalvelut perinteisistä palveluista. (Grabtchak 2010.)

Suomessa toimii tilitoimistojen toimialarekisterin mukaan noin 4200 tilitoimistoa. Yhden tilinpäätöstaitoisen kirjanpitäjän vastuulla on taloushallintoliiton mukaan keskimäärin noin 10–30 asiakasyritystä. Toimistojen koot vaihtelevat 1 henkilön toimistoista yli 50 henkilön toimistoihin (kuvio 4). Liiketoiminnan kasvu on ollut jatkuvaa ja on arvioitu, että 90 % pk-yrityksistä ulkoistaa kirjanpidon tilitoimistoille. (Nylund 2011.)



Kuvio 3. Tilitoimistojen kokojakauma.

Tilitoimiston velvollisuutena on noudattaa voimassaolevaa lainsäädäntöä ja hyvää tilitoimistotapaa. Hyvällä tilitoimistotavalla tarkoitetaan Taloushallintoliitto ry:n jäseniä sitovaa ohjetta ja se on eettinen ohjeistus kaikille tilitoimistoalalla toimiville. Ohjeessa käsitellään tarkemmin myös tilitoimistojen toimitiloja, työvälineitä, henkilöstöä sekä dokumentointia. Kirjanpitäjän työskentelyn tulee olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä, huolellista ja ammattitaitoista. Palvelut tulee tuottaa asiakkaan etu huomioon. Tilitoimiston tulee olla toiminnassaan itsenäinen ja riippumaton, sillä tilitoimistojen tuottamalla tiedolla on suuri merkitys itse asiakasyritykselle, mutta myös sen sidosryhmille ja muille yhteistyökumppaneille.

Kirjanpitäjältä edellytetään siis sellaista taloudellista koulutusta, joka palvelee tätä vastuuta. (Taloushallintoliiton tilitoimistofaktaa 2012.) Ohjetta päivitetään jatkuvasti - tarkoituksena kehittää koko tilitoimistoalaa (Välimäki 2006).

Aloittaneiden yritysten määrä on ollut vahvassa laskussa ja kuluttajien luottamus talouteen laski heinäkuussa 2012 nolnaan (Tilastokeskus 2012). Jo kolmen vuosikymmenen ajan liike-elämän palvelujen toimiala on kuitenkin ollut kaikista toimialoista eniten kasvava niin Suomessa kuin muissakin länsimaissa. Tilitoimistoala siis kehittyy ja ala rekrytoi myös muita tehokkaammin uusia työntekijöitä. Työllisyyden keskimääräisen vuosikasvun on arvioitu olevan noin 0,7 prosenttia, mutta liike-elämän palvelusektorin työllisyyden uskotaan kasvavan 2,8 prosenttia vuoteen 2015 mennessä. (Metsä-Tokila 2009.) Tilitoimistoalan tavoitteena olikin vuosina 2010–2012 lisätä alan henkilöstömäärää tuhannella työntekijällä. Kasvu alalla on ollut suurta erityisesti Kaakkois- ja Keski-Suomessa. Alaa suojaa etenkin kirjanpidon lakisääteisyys ja siihen liittyvä toiminnan jatkuvuus. Tilitoimistoala ei siis ole kovinkaan muutosherkkä talouden nousu- ja laskuvaiheille, vaikkakin liike-toiminnan kasvu kertoo heikentyneestä taloustilanteesta. Yritykset ovat entistä halukkaampia ulkoistamaan taloushallinnon palvelut ulkopuoliselle, jotta ne voivat panostaa omiin ydintoimintoihinsa ja näin tehostaa toimintaa. Toinen suuri kasvuun vaikuttava tekijä on suurten ikäluokkien eläköityminen – Uudellamaalla lähes 90 % rekryointitarpeesta on siitä johtuvaa. (Taloushallintoliitto 2010.)

Tilitoimistoala on muuttunut ja muuttuu edelleen (kuvio 5). Viimeisen 20 vuoden aikana aktivoituneet ja kansainvälistyneet pääomamarkkinat sekä kehittynyt tietotekniikka ovat mahdollistaneet sen, että alalle on tullut uusia toimintamalleja. Tilitoimistot ovat kytkeytyneet entistä enemmän muuhun liike-elämään ja ne tarjoavat nykyään lakisääteisten tehtävien ohella muitakin palveluita, joiden avulla ne parantavat omaa kilpailukykyään ja kehittävät toimintaansa. Uudet aluevaltaukset liittyvät usein neuvonta- ja analysointipalveluihin, joiden tarkoituksena tukea on etenkin asiakasyritysten johtoa. (Metsä-Tokila 2009.) Taloussanomien kirjoitti jo vuonna 2004 sitten seuraavasti:

”Taloushallinnon rooli on muuttumassa. Muutosta ajavat sekä taloushallinnon oma ammatillinen kehittyminen, muista yrityksen funktioista tulevat odotukset sekä ulkoisista tekijöistä muodostuvat paineet. Yrityksissä tarvitaan talousjohdon asiantuntemusta yhä enemmän strategian suunnittelussa, päätöksenteossa ja asiakkuuksien kehittämisessä. Yleiskirjanpidosta ja perinteisistä talousosaston tehtävistä siirrytään tukemaan liiketoiminnan päätöksentekoa” (Hellman 2009, 69.)

Tilitoimistojen rooli asiakasyritysten yhteistyökumppanina on siis muuttunut. Taloushallinnon ohjaustalo CCH:n teettämän tutkimuksen mukaan 94 % tilitoimistojen asiakkaista näkee tilitoimistot strategisina neuvonantajina ja yksityisasiakkaidenkin kohdalla luku on 81 %. (Wolters Kluwer 2012). Myös Päijät-Hämeen Yrittäjien ja Finnvera Oyj:n vuonna 2011 teettämään selvityksen mukaan sukupolven- ja omistajanvaihdoksissa tärkeimmiksi asiantuntijakohteiksi nousivat tilitoimistot (Päijät-Hämeen Yrittäjät Ry, Finnvera Oyj 2011). Myös työministeriön vuonna 2006 valmistuneen selvityksen mukaan 58 prosenttia yrittäjistä hakee työoikeudellisten ongelmien ratkaisemiseksi neuvoja juuri tilitoimistoilta (Miettinen, Keinänen & Laukkanen 2006).

Täysin positiivinen ei taloushallinnon alan tulevaisuudennäkymä kuitenkaan ole. Keski-ikä alalla on korkea ja yhden henkilön yrityksiä on paljon. Uusiin toimintamalleihin siirtyminen on osassa yrityksiä käynyt melko hitaasti, eikä kaikilla yrittäjillä ole alan tutkintoa. Tietotekninen osaaminen on ollut puutteellista etenkin pienissä tilitoimistoissa, mikä hidastaa kirjanpidon automatisointia ja työn luonteen muuttumista neuvontapainotteisemmaksi. (Metsä-Tokila 2011.) Markkinointi- ja neuvontataidotkin ovat usein heikossa kunnossa (Verkkouutiset 2005). Tilitoimistoilla on myös vaikeuksia rekrytoida taloushallinnon ammattilaisia, sillä alalle koulutetuista henkilöistä ei ole ylitarjontaa. Nuoria on vaikea houkutella alalle, koska työskennelläkseen tilitoimistossa henkilöllä tulee jo valmiiksi olla tietty peruskoulutus ja ymmärrys alasta. Tällä ymmärryksellä tarkoitetaan liiketoiminnan lainalaisuuksien ymmärtämistä sekä laskenta- ja tietoteknistä osaamista. Persoonallisten ominaisuuksien ja asennetekijöiden tulee myös olla kunnossa. (Taloushallintoliiton tilitoimistofaktaa 2012.)

Kun työtehtävät muuttuvat, osa aiemmista tehtävistä häviää kokonaan. Hyvä tilitoimistotapa velvoittaaakin tilitoimistot huolehtimaan henkilöstönsä asiantuntemuksesta, joten koulutuksen ja muut ammattitaidon ylläpitämisen menetelmät nousevat aikaisempaa tärkeämpään rooliin. Tulevaisuudessa keskeiseen asemaan nousevat myös sosiaaliset taidot, asiakasvalmiudet sekä konsultointitaidot. (Toivonen 2005.) Oikeat henkilöt, oikeat toimintatavat ja oikea tekniikka ovat siis avainasemassa, jotta voidaan vastata asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin. Keskeinen toimintaan vaikuttava muutos on paperittomaan taloushallintoon siirtyminen. Alalle syntyy myös uusia kytkentöjä, kun tietotekniikka kehittyy ja tulee entistä oleellisemmaksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Sähköisesti hoidettavia toimintoja ovat laskutus, kirjanpito tilinpäätöksineen, raportoinnit sekä palkanmaksut. Sähköisten arkistointipalveluiden tarjoaminen on myös yleistymässä – tällöin tilitoimisto säilyttää asiakkaiden puolesta laskut ja kuitit koneellisessa muodossa ja tarjoaa niihin liittyviä hakuohjelmistoja. Kirjanpito ja muut tilitoimistopalvelut ovat siis muuttumassa johtamisen apuvälineeksi, kun rutiinityö tilitoimistoissa vähenee. Tällöin on mahdollista kehittää perinteisten tilitoimistopalveluiden rinnalle muita palveluita. Tietotekniikan kehitys ja sähköisten toimintojen lisääntyminen eivät siis tarkoita, että työ tilitoimistoissa vähenisi. Ennemmin se antaa mahdollisuuden monipuolistaa palveluita ja kehittää toimintaa asiakkaiden kannalta entistä kokonaisvaltaisempaan suuntaan. (Metsä-Tokila 2011.)

Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> •Lakisääteisyys ja siihen liittyvä jatkuvuus •Toiminta merkittävää asiakkaille •Toiminnan perustuminen osaamiseen •Yritystoiminnan arvostus •Vakaa taloudellinen tilanne
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> •Kehityksen esteet ja hitaus •Yhden henkilön yritykset •Markkinointitaitojen puute •Neuvontataitojen puute
Mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> •Toiminnan monipuolistaminen, neuvontapalveluiden lisääminen •Sähköisen asioinnin lisääminen •Ammattimaisen toiminnan osuuden lisäys •Verkostoituminen
Uhat	<ul style="list-style-type: none"> •Rekrytointiongelmien, osaajien puute •Nopeat muutokset lainsäädännössä •Asiakkaan asenteet, mikäli taloushallinnon palvelut nähdään pakkona

Kuvio 4. Tilitoimistoalan SWOT-analyysi.

3.2 Uusien asiakkaiden hankinta

Tilitoimistopalvelut ovat siis asiantuntijapalveluita ja niiden markkinointi on erityisen haastavaa juurikin palvelujen aineettomuuden vuoksi – ei ole selvää tuotetta tai palvelua, jota markkinoida. Palvelut usein tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti (Grabtchak 2010). Asiantuntijapalveluiden markkinointi on ollut melko vähäistä johtuen juurikin edellä mainitusta palvelun aineettomuudesta, mutta myös yleinen asenne markkinointia kohtaan on ollut negatiivinen. Alalla ei ole juurikaan panostettu markkinointiin, sillä se on koettu turhaksi ja työn arvon on koettu kärsivän sen seurauksena. Vuosia markkinointi on yhdistetty myymiseen, minkä ei koettu sopivan asiantuntijuuden profiiliin. Puutteita on ollut myös itse osaamisessa ja monessa organisaatiossa onkin tavallista, että markkinointiosaaminen on huomattavasti heikommalla tasolla kuin varsinainen erikoisosaaaminen. Harvalla yrityksellä on asianmukainen markkinointistrategia ja parhaana markkinointikeinona onkin pidetty hyvin suoritettua työtä. (Lehtinen 2005, 9-14.)

Toisaalta näkemys on perusteltu, sillä tilitoimiston kaltaisen asiantuntijaorganisaation etsiessä uusia asiakkaita ovat tunnettuus, suosittelu ja erilaisten yhteysverkkojen hyödyntäminen avainasemassa. Tunnettuuteen vaikuttavat niin aikaisemmat

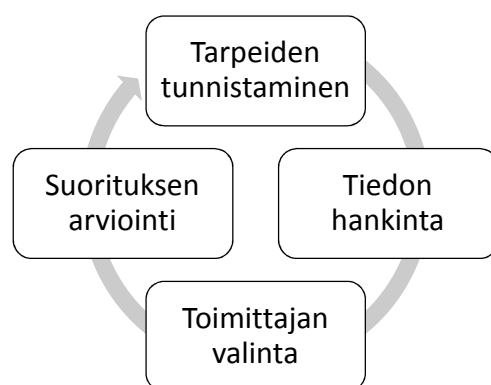
työt, työntekijät, esiintymiset kuin suosittelijaverkostotkin. Kuitenkin kun kilpailu alalla vapautuu ja samalla kiristyy, asiantuntijaorganisaatioidenkin tulee kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota markkinointiin. Näkemys markkinoinnin tarpeetomuudesta on siis mietittävä uudestaan, jolloin tapa suhtautua ja toteuttaa markkinointia todennäköisesti muuttuu. Monilla aloilla kasvu on myös ollut niin suurta, että se on pakostakin vaatinut organisaatioita miettimään ja suunnittelemaan myös markkinointiaan. (Lehtinen 2005, 14.) Markkinointia ei kuitenkaan tule mieltää pelkästään ulkoiseksi markkinoinniksi, vaan huomiota on kiinnitettävä myös sen sisäiseen puoleen. Sisäinen markkinointi tapahtuu yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Se tarkoittaa henkilökunnan kouluttamista, motivointia, kannustamista ja palkitsemista. Sisäisen markkinointi on lähtöisin hyvästä johtamisesta, jonka avulla organisaatioon saadaan hyviä ja asiakasorientoituneita työntekijöitä. (Ojasalo 2010, 32.)

Tilitoimistopalvelujen markkinointiin vaikuttavat kuitenkin asiantuntijapalveluiden ominaispiirteiden lisäksi myös B2B-markkinoinnin ominaisuudet. Tilitoimistopalvelut ovat siis asiantuntijapalveluita, mutta ne toimivat B2B-markkinoilla. Tällöin ostajana on yritys tai muu organisaatio. Tilitoimistot ovat tyypillisiä kyseisillä markkinoilla toimivia yrityksiä, sillä ne pyrkivät helpottamaan ja yksinkertaistamaan asiakasyritysten toimintaa ja näin kasvattamaan asiakasyrityksen tuotavuutta. Tällöin asiakasyritys saa keskittyä omaan ydintoimintaansa. (Ojasalo 2010, 19–20.) B2B-palveluiden markkinointiprosessi jakautuu kolmeen vaiheeseen – alku-, hankintaprosessi- ja kulutusprosessivaiheeseen. Alkuvaiheessa tavoitteena on herättää potentiaalisten asiakkaiden kiinnostus tilitoimistoa ja sen tarjoamia palveluja kohtaan. Kiinnostuksen heräämiseen vaikuttaa suuresti yrityksen imago markkinoilla – siihen on vaikea enää jälkikäteen itse vaikuttaa. (Ojasalo 2010, 33–34.) Myyjäyritys voi kutsua potentiaalisia asiakkaita erilaisiin tilaisuuksiin tai päinvastoin itse osallistua tilaisuuksiin, joissa potentiaalisia asiakkaita on. Tilitoimiston näkökulmasta tällaisia tilaisuuksia voivat olla esimerkiksi uusille yrittäjille järjestettävät infotilaisuudet, joissa on mahdollista tavata uusia ja toimintaansa aloittelevia yrittäjiä (YritysEspoo 2012). Hankintaprosessivaiheessa uusien asiakkaiden mielenkiinto pyritään muuttamaan toteutuneeksi myynniksi.

Tässä vaiheessa massamarkkinoinnilla ei ole enää vaikutusta, vaan tärkeämpään asemaan nousee henkilökohtainen myyntityö. Tärkeinä ominaisuuksina pidetään muun muassa hyvää kuuntelu- ja vuorovaikutustaitoa sekä vahvaa tietämystä palvelusta. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat myyntihenkilön ominaisuuksien lisäksi kaikki muu, minkä kanssa asiakas on tekemisissä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi muu henkilökunta, tekniset laitteet ja järjestelmät sekä yrityksen fyysiset puitteet. Asiat on siis otettava kokonaisvaltaisesti huomioon uusia asiakkaita hankittaessa. Hankintaprosessin jälkeen yritys siirtyy kulutusprosessiin, jonka ensisijainen funktio on varmistaa uudelleenmyynti. Henkilökohtaisella myyntityöllä ei ole merkitystä enää prosessin tässä vaiheessa, vaan suurempaan arvoon nousevat henkilökohtainen vuorovaikutus ja palveluprosessin lopputulos. (Ojasalo 2010, 33–34.) Tilitoimiston näkökulmasta pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymisen kannalta avainasemassa ovat siis työn suorittajat eli esimerkiksi kirjanpitäjät ja palkanlaskijat. Uuden asiakassuhteen muodostumista ei siis voi yksin säilyttää markkinoinnin ja myyntityön vastuulle, vaan siihen vaikuttaa koko palveluprosessi aina asiakkaan kiinnostuksen herättämisestä palveluprosessin lopputulokseen. Prosessin alussa yritys voi antaa asiakkaalleen vain lupauksia, mutta kulutusprosessissa lupaukset tulisi myös täyttää.

Mitä suuremmalle yritykselle palvelua ollaan myymässä, sitä suurempi on ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukko. Yleinen organisaation ostoprosessi alkaa aina tarpeiden tunnistamisella (kuvio 6). Tilitoimistoalalla tilanne on kuitenkin poikkeava, sillä kirjanpitolain 1. luvun 1 § määrittelee yrityksen kirjanpitovelvollisuuden. Tämä tarkoittaa, että jokainen, joka harjoittaa liike- tai ammatti-toimintaa, on toiminnastaan kirjanpitovelvollinen (L 30.12.1997/1336). Toimintamen ja henkilöyhtiöiden kohdalla kirjanpitovelvollisuus alkaa KILA:n lausunnon mukaan ensimmäisestä liiketapahtumasta. Osakeyhtiön kohdalla perusperiaatteena on, että kirjanpidon ensimmäinen tapahtuma on osakepääomasaamisten kirjaaminen (Rekola-Nieminen 2012). Ostoprosessin ensimmäinen vaihe on siis jo yrityksen kannalta katsottuna ennalta määrätty. Tässä vaiheessa yritys voi kuitenkin päättää, ulkoistaako se kirjanpitonsa vai hoidetaanko se itse. Jos ulkoistamiseen päädytään, siirtyy yritys seuraavaan vaiheeseen. Tällöin se pyrkii etsimään par-

haan tilitoimiston tarvitsemalleen palvelulle. Tähän vaikuttavat suuresti suositukset, henkilökohtaiset kontaktit sekä esimerkiksi yritysesitteet. Niiden avulla yritys pyrkii saamaan mahdollisimman paljon tietoa eri toimittajista, jotta se voi siirtyä prosessin kolmanteen vaiheeseen. Kun tietoa eri toimittajista on saatu tarpeeksi, voidaan niiden joukosta valita yritykselle paras mahdollinen ratkaisu. Toimittajan kokemus, maine, sijainti, koko sekä palvelun kustannukset vaikuttavat prosessin tähän vaiheeseen. Viimeisessä vaiheessa työn laatu arvioidaan. (Ojasalo 2010, 40–41.)



Kuvio 5. Organisaation ostoprosessi.

3.3 Asiakassuhteen säilyttäminen

Asiakkuudenhallinnan peruseriaatteet pätevät myös tilitoimiston kaltaisessa asiantuntijayrityksessä. Ne sisältävät asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja tunnistamista. (Mäntyneva 2001, 15.) Organisaatio pystyy paremmin ymmärtämään asiakkaitaan ja vastaamaan markkinoiden luomiin haasteisiin, kun asiakkuudenhallinta on kytketty koko organisaation liiketoiminnalliseen strategiaan. (Hayes 2006.) Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset saatua palvelua kohtaan kasvavat jatkuvasti jokaisella alalla, joten tarpeet ovat muuttumassa myös asiantuntijayrityksissä. Asiakkuudenhallintaprosessi alkaa asiakaskunnan hahmottamisella ja ymmärtämisellä, mikä käytännössä tarkoittaa kaiken asiakkaisiin liittyvän tiedon kokoamista saman ohjelman alle. Toivottavaa olisi, jos kaikki asiakkaasta hankit-

tu tieto voitaisiin säilöä sähköiseen muotoon. Tällöin tieto on mahdollista jakaa koko organisaation kesken, jolloin siitä on hyötyä kaikille.

Asiakkaisiin liittyvä tieto voidaan jakaa sisällön mukaan neljään eri osaluokkaan:

- kontakti-informaatio
- demografinen informaatio
- liiketoiminnallinen informaatio
- organisaation ja asiakkaan välistä suhdetta koskeva informaatio.

Yksinkertaisin asiakastiedon muoto on kontakti-informaatio. Se sisältää asiakkaiden nimet, osoitteet, yritysten yhteyshenkilöiden nimet ja heidän asemansa ja roolinsa yrityksessä. Sananmukaisesti siis kaiken sen tiedon, jonka avulla tilitoimisto saa yhteyden asiakkaaseensa. Demografinen asiakastieto kertoo asiakasyrityksen toimialan, koon, yritysmuodon, tilikauden, mahdollisen maantieteellisen jakautumisen, vaatimukset ja muut sopimukset, toimintatavat sekä asiakkaan arvon organisaatiolle. Kolmas asiakastiedon muoto on liiketoiminnallinen asiakastieto ja se keskittyy historiallisiin tapahtumiin ja kuvaa organisaation ja asiakasyrityksen välistä suhdetta. Se sisältää informaatiota asiakasaktiivisuudesta, eli siitä, kehen, miten ja mitä kautta asiakas ja tilitoimisto ovat olleet yhteydessä toisiinsa ja mitä palveluita asiakkaalle on tarjottu. Liiketoiminnallinen asiakastieto kertoo lisäksi, kuinka usein asiakas on yhteydessä tilitoimistoon ja milloin on viimeisin yhteydenotto tapahtunut. Viimeinen asiakastiedon muoto liittyy organisaation ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Se kertoo asiakkaan keskinäisistä riippuvuuksista ja mahdollisista konflikteista aiheuttavista asioista. Neljä edellä mainittua asiakastiedon muotoa yhdessä muodostavat pohjan asiakassuhteiden hallinnalle. Eri tiedot ovat tärkeitä eri organisaatioille, joten tilitoimistonkin tulee selvittää itselleen, mitä tietoa asiakkaistaan se toiminnassaan tarvitsee ja miten sitä tullaan käyttämään asiakashallinnan apuna. Kerätyn tiedon tulee siis olla laadultaan sellaista, että se hyödyttää organisaatiota jollain tavalla. Turhan tiedon kerääminen kuluttaa vain aikaa ja resursseja. (Hayes 2006.) Asiakastietojen muodostama tietokanta toimii organisaation apuna kuitenkin vain siinä tapauksessa, että tiedot ovat ajan

tasalla ja niitä käytetään oikein. Silloin ne auttavat parhaiten yritystä ymmärtämään asiakkaan mieltymyksiä, tarpeita, motiiveja ja odotuksia (Lassar et. al. 2008).

Kokonaisvaltaisen asiakastiedon kokoaminen ei kuitenkaan tarkoita pelkkien tosiasioiden keräämistä asiakkaasta. Se sisältää faktojen lisäksi myös organisaation kokemuksia ja tuntemuksia, jolloin tieto ja tunteet yhdessä muodostavat asiakkuudenhallinnan pohjan. Kun yritys aloittaa asiakkuudenhallintaprosessiin, tulee sen osata vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

-Mitä me tällä hetkellä tiedämme asiakkaistamme?

-Mitä me emme tällä hetkellä tiedä asiakkaistamme?

-Mitä luulemme, että meidän tulisi tietää asiakkaistamme?

Organisaation tulee olla aidosti kiinnostunut asiakkaistaan ja pyrkiä luomaan yhteinen historia. Asiakastieto luo organisaatiolle arvoa kuitenkin vain silloin, kun tiedot ovat ajan tasalla. Uuden asiakkaan kohdalla onkin tärkeää, että tiedot kirjataan käytössä olevaan ohjelmaan välittömästi – tämä on haaste tilitoimistoille etenkin kiireisinä aikoina. Ongelmaa voi helpottaa jakamalla asiakkaan kanssa tiettyjä tiedostoja ja pyytää asiakasta itse täyttämään määrätty kohdat. (Lassar et. al. 2008.)

Asiakassuhteen säilyttämisen kannalta organisaation tulee olla säännöllisesti yhteydessä asiakkaaseensa. Suurimpaan osaan asiakkaistaan tilitoimisto on yhteydessä vähintään kerran kuussa kirjanpitopalautetta antaessaan. Tilitoimiston kaltaisessa asiantuntijayrityksessä yleisin ja helpoin tapa viestiä on käyttää sähköisiä järjestelmiä. Asiakkaiden keskuudessa voi kuitenkin olla suuria eroja, eivätkä kaikki välttämättä suhtaudu sähköisiin järjestelmiin samoin. Sähköinen ympäristö voidaan kokea vieraaksi ja tällöin sähköiset järjestelmät eivät saisi olla ainoa kanava, jolla asiakas saa tilitoimistoon yhteyttä. On olemassa riski, että asiakkaiden eriarvoistuminen kasvaa teknologian kehittymisen myötä. Toisaalta taas sähköiset järjestelmät hallitseva asiakas osaa arvostaa sitä, että tieto on helposti saatavilla sähköisten järjestelmien kautta. Sähköisten kanavien käyttö on myös perustellum-

paa silloin, kun kyse on laajasta asiakokonaisuudesta ja yksityiskohtaisesta tiedosta. Perinteisen viestinnän ja sähköisten kanavien välille pitäisikin löytää tasapaino. Mitä keskeisempi ja saavuttavuuden kannalta välttämättömämpi tieto on kyseessä, sitä tärkeämpää on, että eri kanavia käytetään tasapuolisesti. (Puro 2004, 133–135.) Yksi asiakkuudenhallinnan tavoite onkin kyetä tarjoamaan asiakkaille sellainen viestintäkanava, joka vastaa heidän tarpeisiinsa. Näin asiakas ja tilitoimisto saavat varmasti yhteyden toisiinsa eikä asiakasta hukuteta merkityksettömiin viesteihin. (Mäntyneva 2001,13.) Tilitoimistojen on kuitenkin huomioitava, että ne kehittyvät asiakkaidensa mukana. Asiakaskanta tilitoimistoissa on perinteisesti ollut hyvin kirjavaa ja suurin osa asiakkaista on pieniä yrityksiä. Ennen sähköisyyttä muodostunut asiakaskanta voi sisältää suuren määrän sellaisia asiakkaita, jotka eivät koe sähköistä taloushallintoa omakseen. Tilitoimiston oma kehitys voi hidastua, mikäli asiakkaissa on paljon hankalia, muutosta vastustavia asiakkaita. Asiakkuudenhallinnan avulla tilitoimisto voi miettiä myös sitä, minkälaisia asiakkaita se ylipäättään haluaa. Jos tilitoimisto haluaa panostaa sähköisiin ratkaisuihin, tulee asiakashankinnan kohteena olla sähköisyyteen luonnollisesti suhtautuvat yritykset. Täysin samaa palvelua ei kuitenkaan voi tarjota jokaiselle asiakkaalle, sillä asiakkuudenhallinnan peruseriaatteen mukaan asiakas on toiminnan ydin. (Greenberg 2004, 452.)

Mikäli tilitoimisto ottaa käyttöönsä erillisen CRM-ohjelmiston, tulee sen valinnassa olla huolellinen ja varmistaa, että ohjelma varmasti tarjoaa kaikki ne palvelut, joita organisaatio tarvitsee. Yhteystietojen haun tulee olla ongelmattonta samoin kuin lähetettyjen ja saapuneiden viestien, puheluiden ja muiden kontaktien etsintä. Ohjelmasta olisi hyvä saada ulos sellainen raportti, johon on koottu kaikki asiakkaaseen liittyvä informaatio. Mikä tahansa asiakkuudenhallintajärjestelmä on kuitenkin suoraan verrannollinen syötetyn tiedon laatuun. Jos tiedot ovat vaillinaisia tai jopa virheellisiä, ei organisaatio hyödy järjestelmästä. Tilitoimiston kulttuurilla onkin suuri merkitys sille, miten järjestelmä käytännössä toimii ja miten koko organisaatio siitä hyötyy. Henkilökunnalle tulee perustella ja selventää tiedon tallentamisen tärkeys. Uuden työskentelytavan sisällyttäminen tilitoimiston rutiineihin voikin olla suurempi ongelma kuin itse ohjelman hankinta ja käyttö, joten sii-

hen tulee myös panostaa. Tietokannat tulee pitää ajan tasalla, muuten järjestelmän olemassa olo menettää merkityksensä. Kun jokaisen asiakkaan kontaktit tilitoimiston kanssa saadaan sähköiseen muotoon, katoaa riski siitä, että työntekijän vaihtuessa katoaa samalla myös suuri määrä hiljaista tietoa. Kontakteilla tarkoitetaan siis kaikkea yhteydenpitoa asiakkaan kanssa – sekä sähköposteja että tapauksia. (Hayes 2006). Varastointiongelmien helpottuvat myös asiakkuudenhallinnan sähköisten ratkaisujen avulla, kun tietoa voidaan tallentaa suoraan tietojärjestelmiin. Asiakkuudenhallinnan sähköisistä ohjelmistoista hyötyvätkin suurimmin sellaiset yritykset, jotka käyttävät jo valmiiksi erilaisia ohjelmia työssään, jolloin menestys perustuu teknologiaan. (Wingard 2008.)

Usein ajatellaan, että asiakkuudenhallintaohjelmistot soveltuvat vain suurille yrityksille. Kuitenkin asiakkaan ja asiakaskunnan hahmottaminen kokonaisuutena hyödyttää myös pientä organisaatiota. On olemassa laaja valikoima erilaisia CRM-ohjelmistoja, jotka auttavat organisaatiota asiakkuudenhallintaprosessissaan. Ohjelmisto voidaan järjestää jonkin kolmannen osapuolen kautta tai se voi olla valmis pakettiratkaisu. Monet pienemmät tilitoimistot käyttävät kuitenkin Microsoftin tarjoamaa Outlook- sähköpostipalvelua tai Exceliä asiakaskontaktien hallitsemiseen. Niiden avulla yritys pystyy kätevästi hallitsemaan ja järjestelmään asiakastietojaan. Asiakkuudenhallintajärjestelmän valintaan vaikuttaa kuitenkin organisaation koko, sillä iso organisaatio vaatii ohjelmalta eri asioita kuin pieni yritys. (Hayes 2006.) Onkin tärkeää tiedostaa, missä liiketoiminnan prosesseissa CRM-ohjelmiston käyttö on tarkoituksenmukaista. Tavoitteena on luoda parempi ja kokonaisuudessaan tehokkaampi prosessi asiakkuudenhallinnan avulla. Prosesseja ei siis tule muokata teknologian mukaan, vaan teknologian tulee tukea prosesseja. Ne luovat organisaatiolle liiketoiminnallisen arvon, jolloin henkilökunnan osaaminen nousee tärkeämpään asemaan. Teknologia ainoastaan mahdollistaa prosessin käytännön toteuttamisen (Hostetler 2010).

Asiakkailla on tietty odotusarvo tilitoimiston tarjoamista palveluista. Aiemmat kokemukset, yrityksen imago, asiakkaiden tarpeet ja kilpailevat toimittajat ovat odotuksiin vaikuttavia tekijöitä. Kun tavoitteena on asiakastyytyväisyys ja tätä kautta myös asiakassuhteen ylläpitäminen, tulisi organisaation täyttää tai ylittää

omat lupauksensa ja myös asiakkaiden odotukset. Yritys voi toimintansa kautta antaa asiakkaalle joko korkean tai matalan laatumielikuvan. Jos mielikuva on erittäin korkea, luo se enemmän painetta organisaatioon toiminnalle. Asiakastyytyväisyys voi laskea, mikäli yrityksen tarjoama palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia. Matalan laatumielikuvan organisaatio täyttää ja ylittää odotukset helpommin, mutta yleinen kiinnostus yritystä kohtaan voi olla vähäinen. Organisaation tulisi löytää paikkansa kahden ääripään välistä, jolloin se pystyy sekä täyttämään asiakkaidensa odotukset että olemaan heidän silmissään houkutteleva. (Lecklin 2006, 91–93.) Asiakkuudenhallinnan luoma todellinen kilpailukyky syntyy siitä, kun organisaatio oppii mukauttamaan toimintatapojaan asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaan. CRM-teknologia yksinään ei edistä organisaation toimintaa, vaan se, miten se hyödynnetään käytännön työssä. Oikein käytettynä se tukee koko organisaation toiminnan päämäärää rakentamalla ja hyödyntämällä asiakassuhteita pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Tilitoimiston tulee myös muistaa se, että asiakas on samaan aikaan sekä sisäinen että ulkoinen asiakas. Tällä tarkoitetaan sitä, että tilitoimiston ja asiakkaan välisessä palvelusuhteessa ei juuri ole välikäsiä. Sama asiakas sekä vastaanottaa palvelun heti tilitoimiston toimihenkilön jälkeen että on palvelun viimeinen vastaanottaja ja arvioitsija. (Lassar et. al. 2008.)

Tilitoimistotyössä asiakas ja yrityksen edustaja (kirjanpitäjä/palkanlaskija) kohtaavat kasvokkain melko harvoin. Työ on kuitenkin osaltaan asiakaspalvelutyötä, vaikkakin suurin osa vuorovaikutuksesta tapahtuu usein joko sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Kaikki kohtaamiset asiakkaiden kanssa ovat tärkeitä ja vaikuttavat asiakkaan käsitykseen organisaatiosta. Asiakaskohtaamisten tärkeitä elementtejä ovat:

- henkilöstön asenteet, uskomukset, ennakkokäsitykset ja ajatukset
- sanavalinnat
- ajankäyttö
- läsnäolo tilanteessa.

Se, mitä henkilö oikeasti ajattelee, vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä, sanavalintoihin ja kehonkieleen. Oikeiden kysymysten asettaminen ja kuuntelemisen taito

ovat myös osa luottamuksen rakentumista - asiantuntijan tunnistaa kysymysten laadusta ja tasosta. Etenkin tilitoimiston kaltaisen asiantuntijaorganisaation asiakkaiden kohdalla on tärkeää, että he saavat olla tekemisissä asiantuntijan kanssa. Kun asiantuntija esittää asiakkaalle kysymyksiä ja on aidosti läsnä tilanteessa, luottamus kasvaa. Kun luottamus on vahvalla pohjalla, vuorovaikutus ja yhteistyö parantuvat entisestään, mikä luo asiakassuhteen säilymiselle vahvemman pohjan. (Selin 2005, 161–167.) Sähköpostilla ja muilla viestintävälineillä on suuri merkitys tilitoimiston ja asiakkaan välisen suhteen syventämisessä ja vahvistamisessa. Yritys voi esimerkiksi lähettää uutiskirjeitä tai luoda postituslistan asiakasjoukolle, joka on kiinnostunut saamaan sähköpostia tilitoimistolta. Asiakkaat voidaan myös kategorisoida sen mukaan, miten usein he käyttävät sähköisiä viestimiä. Tällöin yhteydenoton määrän ja tyylin voi mukauttaa sen mukaan, miten asiakas itse toimii. On myös hyvä oppia tietämään, mikä on asiakkaan mielestä tärkeää. Organisaatio voi kysyä asiakkaalta ideoita ja mielipiteitä siihen, miten heidän suhdettaan tilitoimistoon voitaisiin vahvistaa. (Hayes 2006.) Kaikki asiakkaasta saatu tieto auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakasta ja toimimaan tavalla, joka parantaa heidän keskinäistä suhdettaan.

Tilitoimiston käytännön työtä ohjaavat monet eri viranomaisten määrittelemät säännökset. Monilla ilmoituksilla ja maksuilla on jokin ennalta määrätty eräpäivä, johon mennessä työ tulee suorittaa (LIITE 2). Ulkoistaessaan kirjanpidon tai palkanlaskennan tilitoimistolle, asiakas olettaa, että työt hoidetaan kunnolla ja ajoissa. Tilitoimiston kannalta onkin erittäin tärkeää, että määrätyt toimeksiannot hoidetaan sopimusten mukaisesti noudattaen voimassa olevia säädöksiä ja määräyksiä. Henkilöstön tulee olla työssään huolellinen ja asiantunteva. Asiakassuhteen säilyminen on riippuvainen toimeksiannon hoitamisesta. (Taloushallintoliitto. 2012.) Tilitoimistossa tulee olla selkeä työnjako liittyen kaikkiin asiakkaiden asioihin, aina kuukausittaisesta kirjanpidosta palkanlaskentaan ja veroilmoituksen tekoon. Toisaalta myös asiakkaalla on oma vastuunsa työn toteutuksessa. Useimmissa tilitoimistoissa on tietty päivä, mihin mennessä edellisen kuukauden kirjanpitoaineisto tulee toimittaa kirjanpitäjälle. Jos asiakas ei itse pitäydy sovituissa

säännöissä, ei hän voi myöskään olettaa, että tilitoimisto pystyy hoitamaan asiat ajallaan.

Koettu laatu muodostuu toiminnallisesta ja teknisestä laadusta. Asiakas vertaa koettua laatua omiin odotuksiinsa ja jos niiden välillä on liian suuri ero, on asiakas tyytymättömyys vaarassa. Tekninen laatu tarkoittaa tuotelaatua, eli tilitoimiston kohdalla esimerkiksi sitä, miten kuukausittainen kirjanpito tai palkanlaskenta hoidetaan. Toiminnallinen laatu liittyy siihen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin, jossa palvelu tapahtui. (Lecklin 2006, 92.) Suorituksen kokonaisarvosanaan vaikuttaa siis itse työn lisäksi asiakkaan ja toimittajan välinen kommunikaatio, aikataulujen pitäminen, joustavuus sekä luotettavuus. Jos palvelu on kokonaisuudessaan ollut hyvää ja asiakas kokee saaneensa vastinetta odotuksilleen, asiakassuhde todennäköisesti jatkuu. (Ojasalo 2010, 40–41.) Puhuttaessa asiakassuhteen säilymisestä tilitoimistoalalla tulee muistaa, että asiakas ja tilitoimisto solmivat keskenään toimeksiantosopimuksen, kun asiakas on päättänyt ostaa kirjanpitopalvelut myyjäyrittäjältä. Tilitoimiston toimeksiantosopimuksessa sovelletaan kirjanpitolain yleisiä sopimusehtoja, jolloin esimerkiksi sopimuksen irtisanomisaika on kaksi kuukautta, ellei muuta ole sovittu. Ehdoissa on säädelty myös muista osapuolten välisistä velvollisuuksista ja vastuista. (Taloushallintoliitto. 2009.) Tilitoimiston vaihtaminen ei siis ole yhtä yksinkertainen prosessi, kuin tavallisten kertaluontoisia palveluja tarjoavien yritysten kohdalla.

3.4 Asiakassuhteen kehittäminen

Tärkeä osa B2B-liiketoimintaa on ongelmanratkaisuun perustuvan asiakasratkaisun kehittäminen ja myyminen. Vakiotuotteen tai -palvelun sijaan myydään asiakasratkaisua, jolloin voidaan puhua konsultatiivisesta myynnistä. Tilitoimisto voi perinteisten tilitoimistopalvelujen ohella tarjota asiakkailleen esimerkiksi vuokrajohtaja- tai muita asiantuntijapalveluita. Konsultatiivisessa myynnissä myyjä toimii asiakasyrityksen konsulttina ja yhdessä asiakkaan kanssa pyrkii selvittämään asiakkaan tarpeet. Kun tarpeet on selvitetty, on myyjän tehtävänä löytää ratkaisu. B2B-markkinoinnissa on erityisen tärkeää löytää kokonaisvaltainen ratkaisu asiakkaan ongelmiin. (Ojasalo 2010, 20–22.) Asiakkaan ongelman ratkaiseminen on

lyhyen aikavälin tavoite, mutta myyjäyrittäjien näkökulmasta pidemmällä aikavälillä tavoitteena on luoda pitkiä asiakassuhteita. Niiden muodostuminen on tyypillistä B2B-markkinoilla. Palvelututkija Leonard Berryn mukaan suhdemarkkinoinnin päätavoitteena on rakentaa ja ylläpitää asiakaspohjaa, joka koostuu sitoutuneista ja yritykselle kannattavista asiakkaista. Hyvä ja toimiva asiakkuudenhallinta vaatii siis lupauten antamista ja täyttämistä molemmin puolin. (Ojasalo 2010, 121–122.)

Sosiaalinen media voi tulevaisuudessa nostaa asiakkuudenhallinnan uudelle tasolle. Sosiaalinen media tarkoittaa yhtä tai useampaa verkkopalvelua, jossa käyttäjien välinen vuorovaikutus ja heidän tuottamansa sisältö luovat median arvon. Se on mediatilaa samalla tavalla kuin perinteinen radio- tai sanomalehtimediakin, mutta se tavoittaa laajemman joukon ihmisiä. Se on ensimmäinen monelta-monelle -periaatteella toimiva viestintäkanava, sillä se antaa kenelle tahansa mahdollisuuden kommunikoida muiden netin käyttäjien kanssa. Sosiaalisessa medias-
sa julkaistaan sisältöä lukijoille tai katselijoille ja se mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen ilman ylempien tahojen valvontaa tai ohjausta. (Leino 2012.) Puhuttaessa sosiaalisesta mediasta asiakkuudenhallinnan yhteydessä käytetään termiä sosiaalinen CRM (Social CRM). Sosiaalinen CRM perustuu sitoutumiseen ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa ja varsinaiset liiketoimet tulevat sivutuotteena. Se on osa organisaation strategiaa ja perinteisen asiakkuudenhallinnan laajennus. Kun asiakkuudenhallintaa ollaan kehittämässä entistä yhteistyökeskeisempään suuntaan, on sosiaalinen CRM siihen hyvä ratkaisu. Organisaation johdolla on suuri rooli sosiaalisen CRM:n kehittämisessä, niin kuin asiakkuudenhallinnassa yleensäkin. Se on kanava korostaa organisaation asiantuntijuutta ja lisätä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. (Suominen 2011.) Vuonna 2008 toteutetun yhdysvaltalaisen sosiaaliseen mediaan liittyvän tutkimuksen mukaan 93 % amerikkalaisista yrittäjistä haluaisi, että yrityksellä olisi sosiaalisen median sivusto. 60 % amerikkalaisista on tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksessa yritysten kanssa niiden sosiaalisten median sivustojen kautta. (Greenberg 2009, 14.) Koska tutkimus tarkasteli tilannetta B2C-markkinoiden näkökulmasta, ei se ole täysin vertailukelpoinen B2B-markkinoilla toimiville tilitoimistoille. Se kuitenkin voi antaa jonkin-

laista osviittaa siitä, mikä sosiaalisen median rooli on tämän päivän yritystoiminnassa.

Sosiaalinen media avaa organisaatioille erilaisen näkymän asiakkaan käyttäytymiseen ja paljastaa kaikki perinteisen asiakastutkimuksen puutteet – hitauden, kalliin hinnan ja epätarkkuuden. Sosiaalinen media luo organisaatioille tehokkaamman kanavan päästä käsiksi asiakkaan mielipiteisiin ja kokemuksiin. Saadun palautteen määrä on myös huomattavasti suurempi kuin perinteisissä menetelmissä. Kaikki se palaute, jonka asiakkaat antavat organisaatioille, auttaa kehittämään palvelua tai tuotetta, yrityskuvaa ja kokonaisvaltaista asiakkaan kokemusta entistä parempaan suuntaan. Sosiaalisen median käyttö on useimmiten ilmaista molemmille osapuolille ja saatu palaute on arvokasta tietoa organisaatioille, sillä se on täysin alkuperäisessä muodossaan ja asiakkaan itsensä kirjoittama. Kyselyissä tai muissa selvityksissä on usein valmiit vastausvaihtoehdot, jotka voivat ohjata asiakkaan vastausta tiettyyn suuntaan. (Leino 2012, 48–50.)

Sosiaalinen mediatila voi olla maksettua, omaa tai ansaittua (kuvio 7). Maksetun median ostaminen on turvallista, sillä siinä organisaatiolle luvataan tietty määrä tietynlaatuista mediatilaa, joten organisaatio tietää jo ostotilanteessa, mitä se tulee saamaan. Maksettu mediatila voi olla esimerkiksi bannerimainos. Oma mediatila tarkoittaa organisaation omia kanavia, esimerkiksi www-sivuja, uutiskirjeitä, läsnäoloa sosiaalisessa mediassa tai yritysblogia. Kun kilpailu markkinoilla kiristyy, organisaatiot siirtyvät usein maksetusta mediatilasta omaan mediatilaan, sillä silloin voidaan varmistaa, että varmasti tehdään asioita, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Ansaittu mediatila korostuu etenkin sosiaalisessa mediassa. Se tarkoittaa muiden luomia suosituksia tai käyttövinkkejä, kirjoituksia ja kommentteja. Ansaittu media on täysin ilmaista mediatilaa, sillä kuluttajat toimivat mediana. Vaikka ansaittu mediatila olisikin organisaation tavoite, on kuitenkin oleellista tunnistaa tällä hetkellä hallussa olevat omat mediat. Kun yritys menestyy omissa mediatiloissaan, on sen mahdollista saavuttaa näkyvyyttä myös ansaitussa mediassa. (Leino 2012, 48–50.)

Maksettu mediatila	Oma mediatila	Ansaittu mediatila
<ul style="list-style-type: none"> • Sponsorointi • Perinteinen mainonta 	<ul style="list-style-type: none"> • www-sivut • Sähköposti • Facebook-sivut • Yritysblogi 	<ul style="list-style-type: none"> • Suosittelu • Blogikirjoitus • Arviot ja arvostelut

Kuvio 6. Organisaation sosiaalinen mediatila.

Sosiaalinen media on iso ja yhä kasvava ilmiö ja kommunikaation uusi muoto. Organisaatioiden on tärkeää ymmärtää se, ettei se ole ohimenevää, vaan yhä suurempi osa niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin elämää. Se on vaikuttanut ja vaikuttaa viestintään, ihmisten osallistumiseen ja jatkossa myös yritysten markkinointiin ja operointiin. Yritysten näkökulmasta se on uudenlainen tapa toteuttaa markkinointia, hankkia uusia asiakkaita, saada huomiota ja uusia ideoita. Sosiaalinen media on myös keino verkostoitua. Se on nopeampaa, helpompaa, tehokkaampaa ja globaalimpaa kuin perinteiset vuorovaikutuskanavat. Oikein käytettävällä sosiaalinen media voi tuoda yritykselle lisäarvoa monella toiminnan eri osalla, myös asiakkuudenhallinnassa. Asiakkuudenhallinnan kannalta sosiaalista mediaa voi käyttää juuri palautteen pyytämiseen, tiedottamiseen, maineen hallintaan, keskusteluun tai asiakasymmärrykseen. (Smith, Wollan & Zhou 2011.) Organisaatio voi julkaista artikkeleita ja uutisia, lähettää linkkejä ja käsitellä asiakkaiden sosiaalisen median kautta tulevia kommentteja sekä yhteydenottopyyntöjä. (Suominen, 2011.) Jos organisaatio haluaa itselleen näkyvyyttä, ei pelkkä radio- tai lehtimainos enää riitä. Asiakkaiden rooli on muuttumassa, ja he haluavat itse määritellä hyviä tuotteita tai palveluita. He haluavat itse toimia suosittelijoina ja samalla kuunnella myös muiden mielipiteitä ja kokemuksia eri asioista. (Leino 2012.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Luvussa 4 käsitellään tutkimusmenetelmään sekä kerättyyn aineistoon liittyviä asioita. Tässä luvussa kerrotaan myös tutkimuksen tavoitteista sekä toteutetun tutkimuksen käytännön vaiheista.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely, sillä se sopii suuria ihmismääriä kartoittaviin tutkimuksiin. Tavoitteena ei ollut saada tietoa yksittäistapauksista, vaan tutkimustulosten perusteella haluttiin päinvastoin luoda kokonaiskuva nykyisestä asiakkuudenhallinnan tilanteesta suomalaisissa tilitoimistoissa. Aikaisemmat tilitoimistojen asiakkuudenhallintaa koskevat selvitykset on toteutettu pääosin laadullisin menetelmin, joten määrällinen menetelmä tuntui tässäkin suhteessa paremmalta ratkaisulta. Saatuja tutkimustuloksia verrataan keskenään sekä lisäksi muihin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Hyvä vertailukohde on etenkin vuonna 2007 suomalaisille pk-yrityksille toteutettu tutkimus liittyen asiakkuudenhallintaan sekä CRM-tietojärjestelmiin (Mext 2007). Näin saatiin selville, eroavatko tilitoimistojen antamat tulokset pk-yritysten yleisestä linjasta.

4.2 Kyselytutkimuksen tavoitteet

Kyselytutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva siitä, mikä on asiakkuudenhallinnan tilanne suomalaisissa tilitoimistoissa. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, millaisia asiakkuudenhallintajärjestelmiä tilitoimistoissa käytetään ja millä muilla työvälineillä asiakastietoja hallitaan.

Tavoitteena oli löytää yhdistäviä ja erottavia tekijöitä vastaajien kesken. Tutkimuksessa selvitettiin esimerkiksi, millaisia palveluita tilitoimistot tarjoavat asiakkailleen ja miten he kokevat uusien asiakkaiden hankinnan, asiakkaiden odotuksiin vastaamisen sekä markkinoinnin. Tämän lisäksi selvitettiin tilitoimistojen kokemuksia asiakkuudenhallintajärjestelmän antamista hyödyistä.

4.3 Kyselylomakkeen laadinta ja testaus

Sähköinen kyselypohja sisälsi 29 kysymystä ja se jakaantui kolmeen osaan. Kyselylomake laadittiin käyttäen hyödyksi aikaisempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia sekä teoriakappaleessa esille nousseita olettamia. MeXt, Tietoviikko ja Text 100 Conexio selvittivät vuonna 2007 suomalaisten pk-yritysten näkemyksiä asiakkuudenhallinnasta (Mext 2007). Myös amerikkalainen vuonna 2008 toteutettu tutkimus selvitti pk-yritysten asiakkuudenhallintaan liittyviä mielipiteitä ja kokemuksia (Avidian Technologies 2008). Molemmat kyselylomakkeet ovat nähtävissä internetissä, ja niistä oli suuri hyöty oman kyselyni laadinnassa. Kyselylomakkeen suunnittelussa toimi suurena apuna myös työn ohjaaja, joka antoi neuvoja ja mielipiteitä mahdollisista kysymyksistä ja niiden ryhmittelystä. Tavoitteena oli, että kyselyn avulla pystyttäisiin löytämään vastaukset tutkimusongelmiin.

Kysely laadittiin käyttäen Google Drive -työkalua, jonka avulla saatiin luotua sähköinen kyselylomake. Itse lomakkeen toimivuutta ja vastausten tilastointia testattiin kolmen ulkopuolisen henkilön toimesta. Tavoitteena oli nähdä, miten lomake toimii ja miten vastaukset tallentuvat järjestelmään.

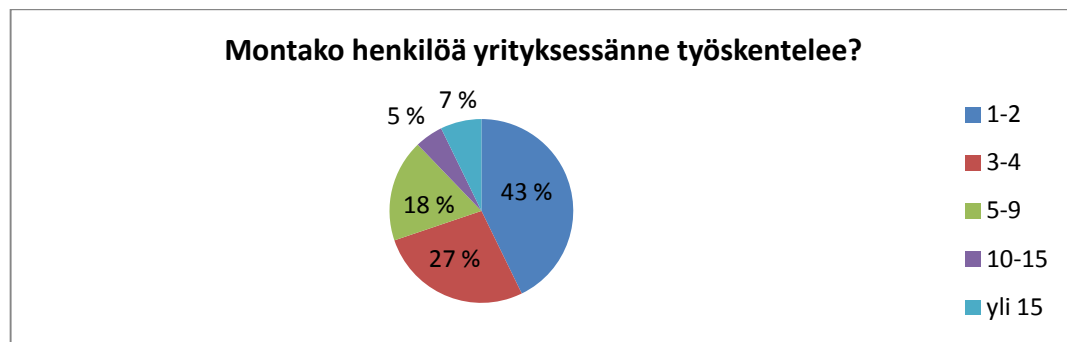
Kyselylomakkeen ensimmäinen osa oli tarkoitettu kaikille vastaajille, ja sen tarkoituksena oli selvittää ja tutkia tilitoimistojen kokemuksia ja mielipiteitä asiakkuudenhallinnasta yleiseltä tasolta. Ensimmäisen osan jälkeen kysely jakaantui kahteen osaan. Tällaiseen toteutukseen päädyttiin, jotta saatiin laadittua selkeästi eri kysymykset niille tilitoimistoille, joilla jo on asiakkuudenhallintajärjestelmä käytössään (Osa B) sekä niille, joilla sitä ei ole (Osa A). Osassa A selvitettiin, mitä mieltä tilitoimistot ovat erillisistä asiakkuudenhallintajärjestelmistä, ja voivatko he kuvitella hyötyvänsä niistä. Lisäksi selvitettiin, millaisia menetelmiä he tällä hetkellä käyttävät asiakastietojensa hallitsemiseen. Osassa B selvitettiin, kenen toimittajan valmistamaa CRM-sovellusta tilitoimistot käyttävät. Tämän jälkeen paneuduttiin tarkemmin tilitoimistojen kokemuksiin sekä mielipiteisiin käytetyistä järjestelmistä sekä niiden tuomista hyödyistä.

4.4 Kyselytutkimuksen toteutus

Kysely lähetettiin sähköpostin kautta 1200 tilitoimistoon. Tilitoimistot valittiin satunnaisesti yritys.fi -sivuston yrityshaun kautta. Koska kyselyyn vastanneet tilitoimistot on valittu satunnaisesti eikä tutkija juurikaan ollut vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistuvien kanssa, voidaan tutkimukseen ja sen tuloksiin suhtautua objektiivisesti. Vastauksia saatiin yhden muistutuksen jälkeen 223 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi tulee 18,5 %. Lähes joka viides siis vastasi kyselyyn, joten saatua vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisena. Vastaukset eivät sisällä kolmen ulkopuolisen henkilön tekemiä testivastauksia, sillä ne poistettiin ennen kyselyn lähettämistä tilitoimistoille. Viestin saatteessa luvattiin sähköpostiosoitteensa jättäneille yrityksille lisätietoa asiakkuudenhallinnasta, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa valmiin opinnäytetyöni jakamista eteenpäin. Kyselylomake lähetettiin marraskuussa 2012 ja vastauksia kerättiin kaksi viikkoa. Kyselyn lähetysajankohta oli hyvä, sillä tilitoimistojen kiireisin aika sijoittuu vasta kevään tilinpäätösaikaan.

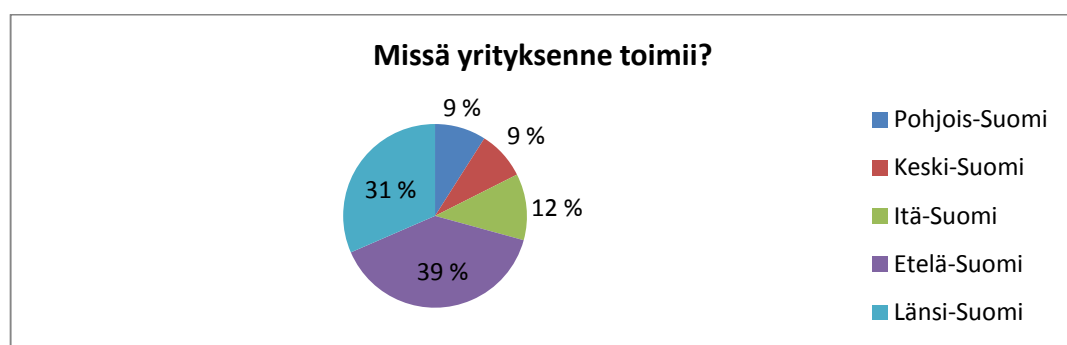
5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään kyselystä saadut tulokset. Tutkimustulokset analysoitiin käyttäen Excel-taulukkolaskentaohjelmaa ja jokainen kysymys käsitellään erikseen. Saatuja vastauksia vertaillaan sekä keskenään että aiempiin tutkimustuloksiin.



Kuvio 8. Tutkittavien tilitoimistojen kokojakauma.

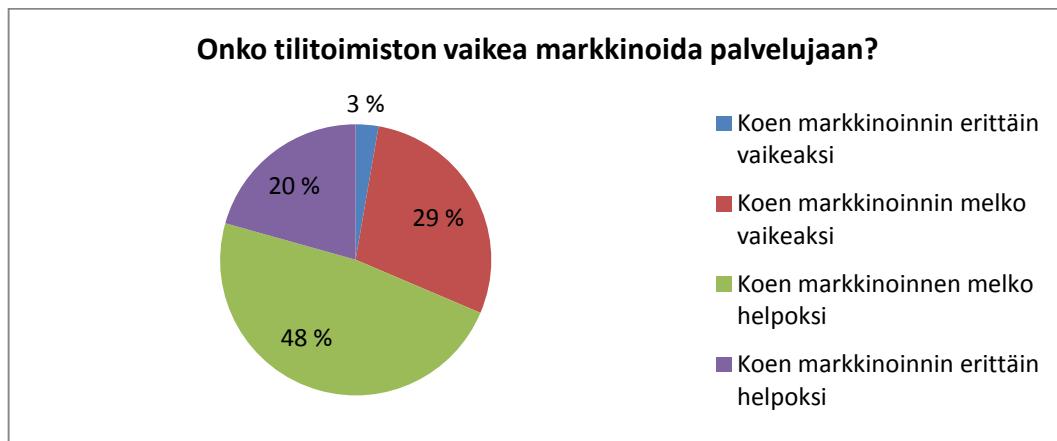
Tutkimukseen vastasi 223 tilitoimistoa, joista 70 prosenttia oli alle 5 hengen tilitoimistoja. Ylivoimaisesti suurin ryhmä oli pienet, 1–2 hengen, tilitoimistot. Tutkimustuloksia analysoitaessa otettiin huomioon tutkimukseen vastanneiden tilitoimistojen koon epätasainen jakautuminen sekä sen vaikutus tuloksiin. Vastanneiden tilitoimistojen kokojakauma erosi hieman Taloushallintoliiton yleisestä tilitoimistojen kokojakaumasta (kuvio 4). Joko kysely ei tavoittanut suurempia yrityksiä tai he eivät olleet yhtä aktiivisia vastaamaan kuin pienet tilitoimistot.



Kuvio 9. Tutkittavien tilitoimistojen maantieteellinen jakautuminen.

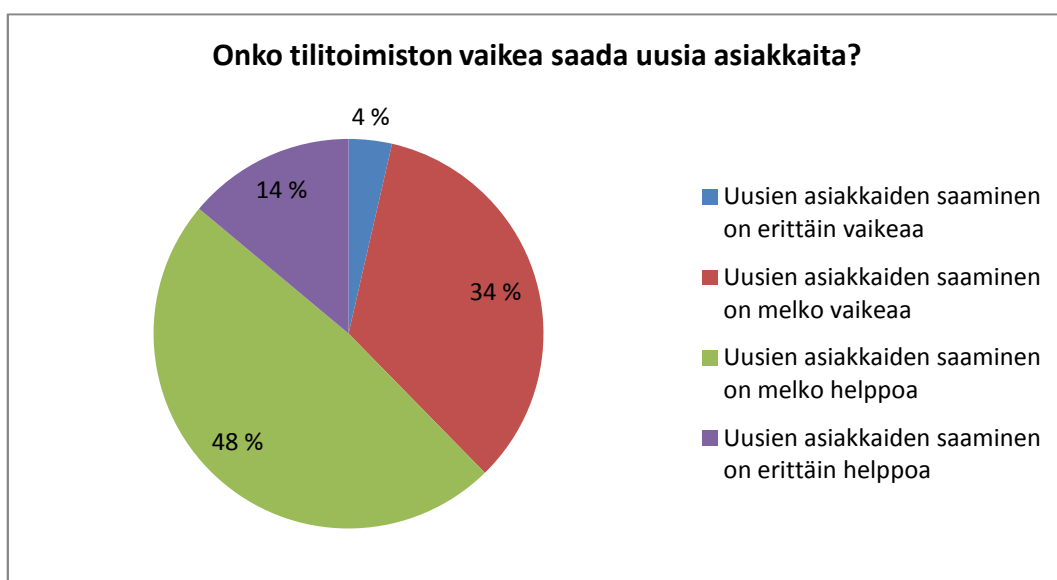
Suurin osa kyselyyn vastanneista toimi Etelä- tai Länsi-Suomessa (37 % ja 31 %). Vähiten vastauksia saatiin Pohjois- ja Keski-Suomesta (9 % molemmista).

Tilitoimistojen maantieteellisellä sijainnilla ei havaittu olevan vaikutusta näkemyksiin asiakkuudenhallinnasta.



Kuvio 10. Tilitoimistopalveluiden markkinointi.

Yli puolet vastanneista koki tilitoimistopalveluidensa markkinoinnin joko melko tai erittäin helpoksi. Kolmannes koki markkinoinnin melko vaikeaksi ja ainoastaan 4 % (8 kpl) vastanneista oli sitä mieltä, että palveluiden markkinointi on erittäin vaikeaa. Niistä tilitoimistoista, jotka kokivat markkinoinnin joko melko tai erittäin vaikeaksi, 80 % koki myös uusien asiakkaiden saamisen vaikeaksi.



Kuvio 11. Uusien asiakkaiden hankinta.



Kuvio 12. Keinot hankkia uusia asiakkaita.

Tilitoimistot kokivat uusien asiakkaiden hankinnan helpoksi. Lähes jokainen kyselyyn vastannut (94 %) ilmoitti, että asiakkaat itse ottavat heihin yhteyttä. Teoriaosuudessa esiin tullut väittämä asiantuntijapalveluiden hankalasta markkinoinnista ei siis näyttäisi pätevän tilitoimistoihin. Markkinointi koetaankin helpoksi todennäköisesti juuri siitä syystä, että asiakkaat ovat itse aktiivisia.

Vaihtoehdon ”muu” valinneista 63 % ilmoitti hankintakeinoksi puskaradion. Heidän mielestään hyvä tapa saada uusia asiakkaita on se, että vanhat asiakkaat suosittelevat tilitoimiston palveluita muille yrityksille. Tutkimustulokset vahvistavat siis väitettä siitä, että tilitoimiston kaltaisen asiantuntijaorganisaation etsiessä uusia asiakkaita ovat avainasemassa tunnettuus, suosittelu ja erilaisten yhteysverkkojen hyödyntäminen. Aikaisemmilla töillä, työntekijöillä ja suosittelijoilla on siis suuri merkitys tilitoimiston hankkiessa uusia asiakkaita.

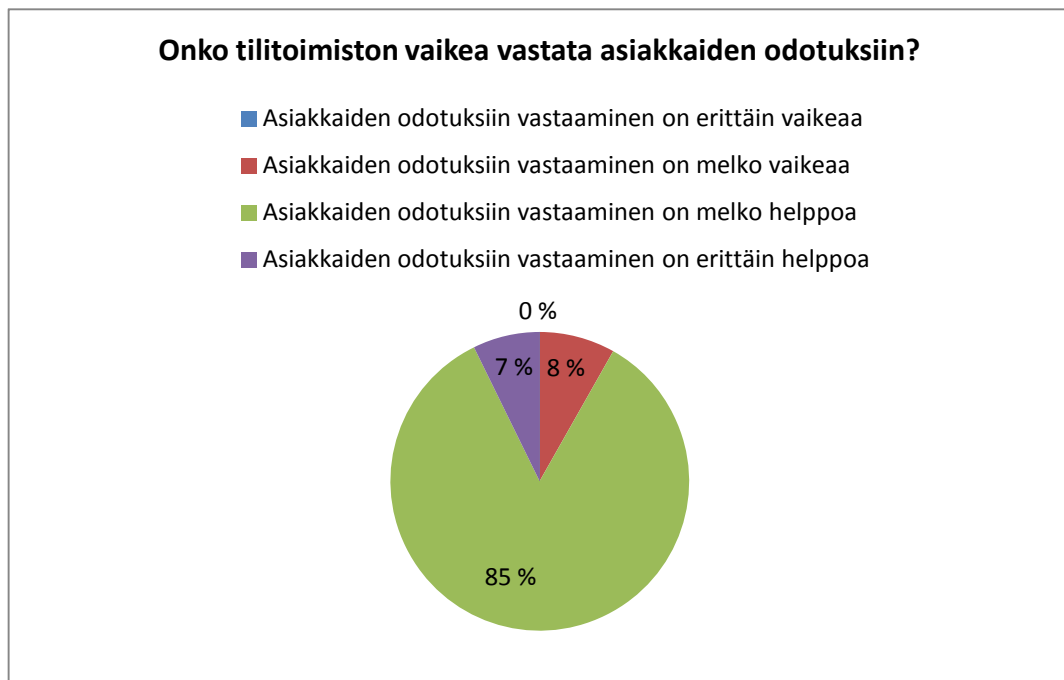
Muita mainittuja asiakkaiden hankintakeinoja olivat hyvä maine, kotisivut, uusyrityskeskukset, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät. Perinteisten markkinointikeinojen sekä suoramarkkinoinnin osuus oli pieni, mikä osaltaan voi kertoa asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisestä markkinointiosaamisen puutteesta. Toisaalta tulosten perusteella tilitoimistoilla ei kuitenkaan näyttäisi olevan vaikeuksia saada uusia asiakkaita, joten tarvetta markkinointikeinojen kehittämiseen ei välttämättä ole.



Kuvio 13. Asiakkaille tarjottavat palvelut.

Suurin osa tilitoimistoista (86 %) tarjoaa asiakkailleen lakisääteisten palvelujen ohella neuvonta- ja asiantuntijapalveluita. Myös raportointipalveluiden osuus oli melko suuri (56 %). Vaihtoehtona ”muu” valinneet tilitoimistot listasivat seuraavia palveluita: tilintarkastus, koulutus, asiakirjatyöt, maksuliikenne, laskutus, ohjelmistovuokraus ja isännöinti. Kolme vastaajaa ilmoitti tarjoavansa kaikki ne palvelut, mitä asiakkaat pyytävät. Ainoastaan 10 % vastaajista ei tarjonnut mitään ylimääräisiä palveluja lakisääteisten palvelujen lisäksi. Heistä 87 % (20 kpl) oli alle viiden hengen tilitoimistoja.

Koska aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei ole, on tulosten perusteella vaikea tehdä johtopäätöksiä. Tulokset kuitenkin osoittavat, että tarjottavat palvelut ovat melko kattavat. Palvelut ovat kytkeytyneet vahvasti muuhun liike-elämään ja tulosten perusteella voidaan sanoa, että tilitoimistot ovat muuttumassa entistä enemmän asiakasyritystensä strategisiksi neuvonantajiksi. Pelkkien lakisääteisten palvelujen tarjoaminen ei kilpailun kasvaessa enää riitä, vaan toimintaa on kehitettävä muilla keinoin. Tältä osin tutkimustulokset siis tukevat teoriaosuudessa esitettyjä väitteitä.



Kuvio 14. Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen.

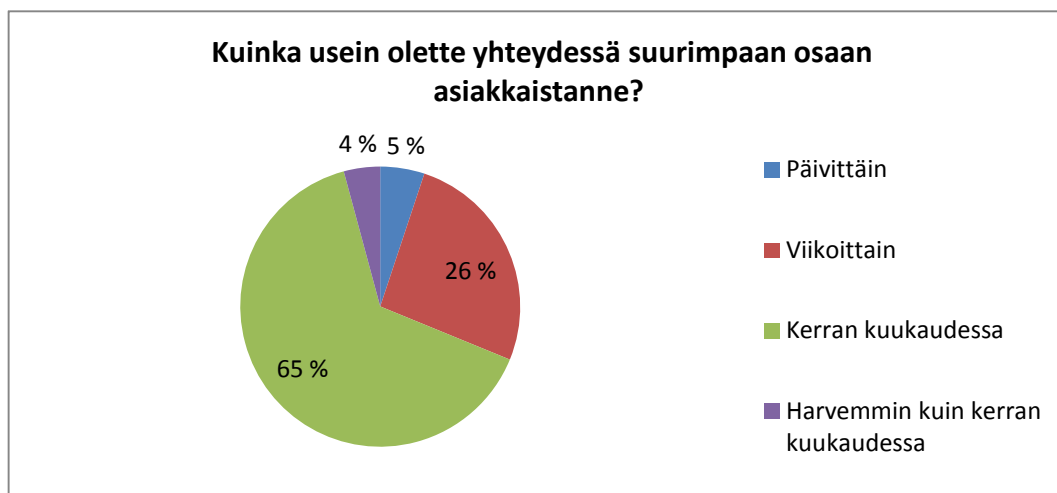
Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen koettiin helpoksi. Yritykset tulevat tilitoimiston asiakkaaksi saadakseen useimmiten joko kirjanpito- tai palkanlaskentapalveluita, joten tilitoimistoyrittäjien ei juuri tarvitse miettiä, mitä he asiakkaalleen myisivät. Koska tässä tutkimuksessa ei kartoitettu asiakkaiden mielipiteitä asiasta, on kuitenkin mahdoton sanoa, ovatko asiakkaat tilitoimistojen kanssa samaa mieltä. Asiakkaan kokema arvo muodostuu kuitenkin hänen kokemansa palvelun laadusta, odotuksista ja tavoitteista. Jos asiakkaan odotusten ja todellisen palvelun välillä on suuri ero, tulee asiakkaista tyytymättömiä. Tilitoimistojen olisikin hyvä varmistaa, että myös heidän asiakkaansa kokevat, että heidän odotuksiinsa on helppo vastata.

Ainoastaan 8 % vastaajista oli sitä mieltä, että odotuksiin vastaaminen on melko vaikeaa. Tästä 8 prosentin joukosta 39 % koki, että myös tilitoimistopalveluiden markkinointi on melko vaikeaa. Tutkimustulosten mukaan markkinoinnin ja asiakkaiden odotuksiin vastaamisen vaikeustasolla on siis yhteys.



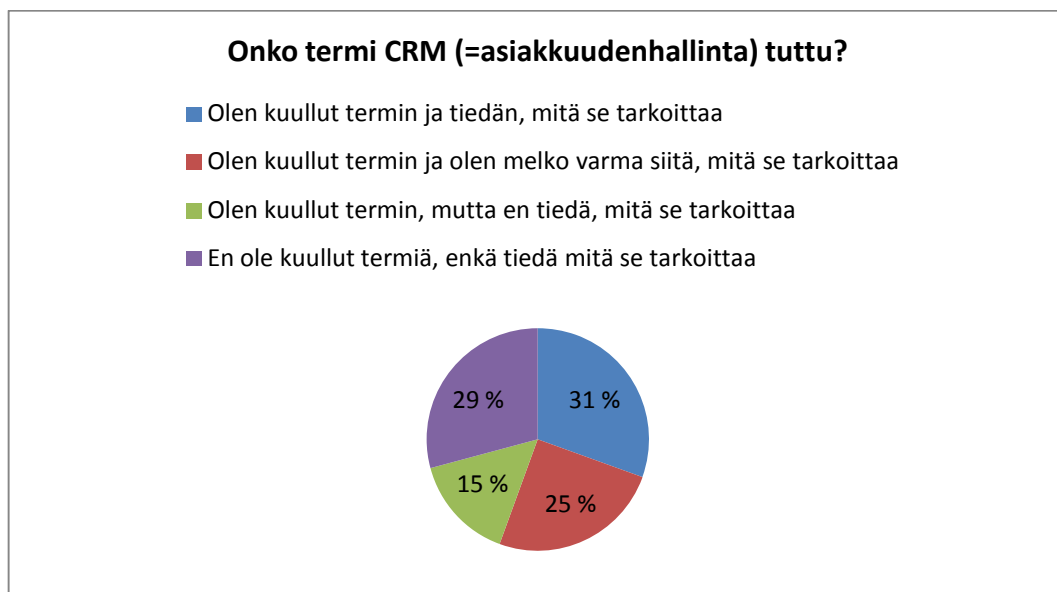
Kuvio 15. Segmentointi.

Segmentointi koettiin vieraaksi. Lähes puolet vastaajista (47 %) ilmoitti, että heidän yrityksessään ei ole käsitelty koko asiaa ja ainoastaan 30 % on segmentoinut tai aikoo segmentoida asiakkaansa lähitulevaisuudessa. Segmentoinnilla havaittiin kuitenkin olevan positiivisia vaikutuksia tilitoimistojen toimintaan - markkinointi ja uusien asiakkaiden hankinta koettiin helpommaksi niiden tilitoimistojen keskuudessa, jotka olivat segmentoineet asiakkaansa. Todennäköisesti tulokseen on suuresti vaikuttanut kyselyyn vastanneiden tilitoimistojen kokojakauma. Pienissä tilitoimistoissa on todennäköisesti niin vähän asiakkaita, ettei heidän segmentomisellaan saavutettaisi mitään erityistä hyötyä. Monet vastaajat ilmoittivatkin, että he tuntevat asiakkaansa henkilökohtaisesti, jolloin asiakassuhteita pystytään hallitsemaan ilman erillistä segmentointia. Segmentoinnin tarkoitus on kuitenkin auttaa organisaatiota keskittämään voimavarojaan oikealla tavalla, joten siitä olisi siis hyötyä sellaisille tilitoimistoille, joilla on paljon asiakkaita.



Kuvio 16. Tilitoimistojen yhteydenotot asiakkaisiin.

65 % tilitoimistoista on kuukausittain yhteydessä asiakkaisiinsa. Suuri osa tilitoimistojen asiakkaista on velvollinen ilmoittamaan ja maksamaan verotilimaksut kuukausittain, mistä tulos todennäköisesti kertoo. Huomattavaa on kuitenkin se, että kaikki ne tilitoimistot, jotka olivat päivittäin yhteydessä asiakkaisiinsa, kokivat odotuksiin vastaamisen joko melko tai erittäin helpoksi.



Kuvio 17. Termin CRM tuttuus.

Termi CRM oli jokseenkin tuttu. Kuitenkin kolmannes vastaajista ei ollut koskaan kuullut termiä eikä tiennyt, mitä se tarkoittaa. Tulokset ovat tästä huolimatta pa-

remmat kuin vuonna 2008 toteutetusta amerikkalaistutkimuksesta saadut tulokset, joiden mukaan jopa 70 % amerikkalaisista pk-yrityksistä ei tunnistanut käsitettä.

Terminologinen osaaminen ei kuitenkaan välttämättä kerro mitään tilitoimiston todellisesta asiakkuudenhallintaosaamisesta. Koska keski-ikä on tilitoimistoalalla korkea, eivät kaikki välttämättä ole törmänneet uusimpiin käsitteisiin. Termin tunnistaminen ei siis välttämättä kerro mitään siitä, millä tavalla tilitoimisto on onnistunut hoitamaan asiakassuhteitaan.



Kuvio 18. Sosiaalinen media osana tilitoimiston asiakkuudenhallintaa.

Sosiaalisen median käyttö markkinointikeinona ei ollut suosittua. 74 % vastaajista ei aio ottaa sitä osaksi toimintaansa ja tästä joukosta 70 % ei myöskään aio ottaa käyttöönsä erillistä asiakkuudenhallintajärjestelmää. Suurin osa (75 %) niistä, jotka eivät aio ottaa sosiaalista mediaa osaksi asiakkuudenhallintaansa, oli alle neljän hengen tilitoimistoja. Asiakaskannan ollessa pieni onkin ymmärrettävää, ettei yritys ole kiinnostunut laajentamaan toimintaansa sosiaaliseen mediaan. Tällöin saavutettavat hyödyt suhteessa työpanokseen ovat liian pienet.

97 % niistä tilitoimistoista, jotka olivat ottaneet sosiaalisen median osaksi asiakkuudenhallintaansa, koki asiakkaiden odotuksiin vastaamisen joko melko tai erittäin helpoksi. Sosiaalinen media vaikuttaa siis asiakassuhteisiin ja se näyttäisi tarjoavan yrityksille nopean ja ilmaisen kanavan olla yhteydessä sekä nykyisiin että

potentiaalisiin asiakkaisiinsa. Koko sosiaalinen media ja siihen liittyvät liikesuh-
teiden ylläpitokeinot ovat kuitenkin vielä melko tuore asia, joten sitä ei monikaan
vielä koe omakseen. Suuri merkitys on myös tilitoimiston asiakkailta sekä heidän
suhtautumisellaan sähköisiin järjestelmiin.



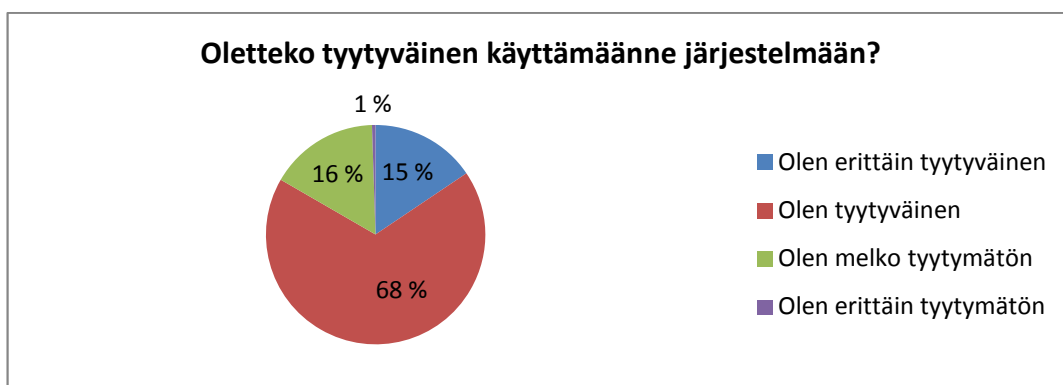
Kuvio 19. Tilitoimistojen käyttämät asiakkuudenhallintajärjestelmät.

Tilitoimistojen käyttämät asiakkuudenhallintajärjestelmät on kuvattu kuviossa 19. Erillisen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö oli suosituinta yli 15 hengen tili-
toimistoissa. Näistä tilitoimistoista 50 % käytti toiminnassaan erillistä järjestel-
mää ja he kaikki olivat sen toimintaan joko melko tai erittäin tyytyväisiä. Ainoas-
taan 3 yli 15 henkeä työllistävää tilitoimistoa ilmoitti, etteivät ne hyödynnä toi-
minnassaan minkäänlaista järjestelmää.

Suurin osa (80 %) niistä tilitoimistoista, jotka eivät käyttäneet mitään asiakkuu-
denhallintajärjestelmää, työllisti alle 5 henkeä. He kokivat uusien asiakkaiden
hankinnan hieman muita hankalammaksi ja 65 % heistä ei myöskään tiennyt, mitä
CRM tarkoittaa.

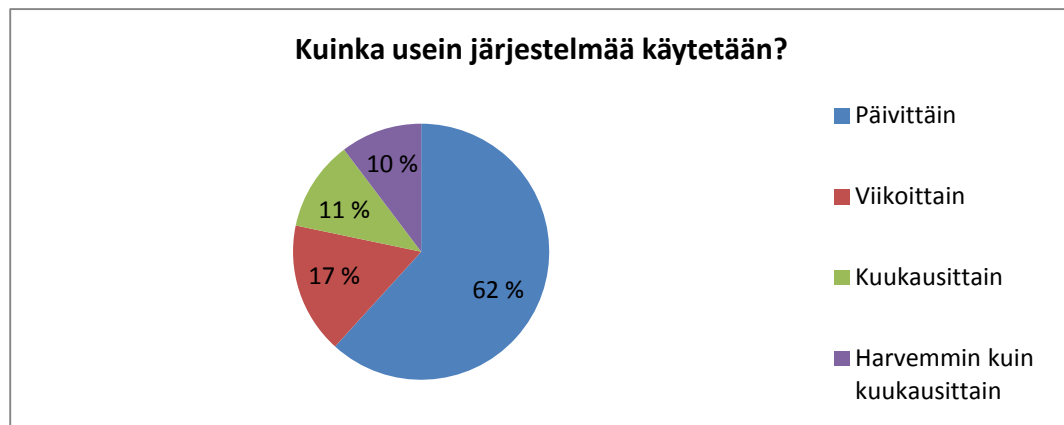
Saadut tulokset eroavat suomalaisille pk-yrityksille suunnatun tutkimuksen tuloksista. Sen mukaan 6 prosenttia yrityksistä käyttää asiakastiedon hallintaan perinteisiä menetelmiä, kuten asiakaskortistoja ja 10 prosenttia ei käytä mitään asiakkuudenhallintajärjestelmää. Tilitoimistojen kohdalla luvut olivat huomattavasti suuremmat (21 % ja 23 %). Tilitoimistojen kohdalla myös erillistä CRM-sovellusta käyttävien osuus oli pienempi kuin pk-yritysten keskuudessa yleensä. Pk-yritysten kohdalla saatu prosenttiluku oli 56, kun taas tilitoimistojen kohdalla 11. Tulokset voivat kertoa mahdollisesti tilitoimistoyrittäjien korkeasta keski-ikästä tai vähäisestä tekniikan tuntemuksesta. Myös pienten tilitoimistojen suuri osuus tutkimuksessa voi vaikuttaa asiaan.

Ensimmäisen osan jälkeen kysely jakaantui kahteen osaan. Osa A oli tarkoitettu niille tilitoimistoille, joilla ei ollut erillistä CRM-sovellusta käytössään. Tarkoituksena oli selvittää näiden tilitoimistojen nykyisiä kokemuksia asiakkuudenhallinnasta sekä mielipiteitä liittyen erillisiin CRM-sovelluksiin.



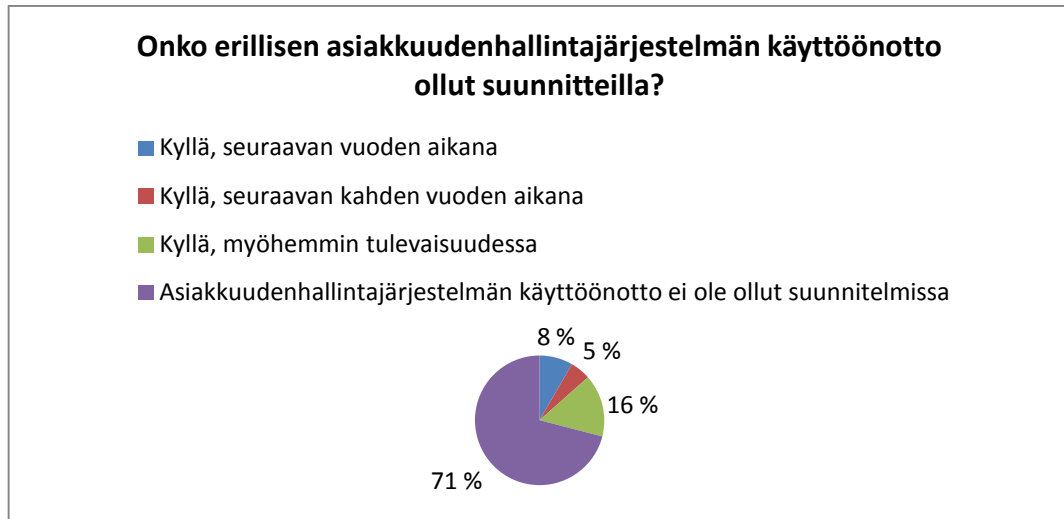
Kuvio 20. Tyytyväisyys käytettyyn järjestelmään.

Suurin osa kyselyyn vastanneista tilitoimistoista oli tyytyväisiä käyttämäänsä asiakkuudenhallintajärjestelmään. Tyytyväisiä olivat etenkin suuret tilitoimistot, sillä kaikki yli 10 henkeä työllistävät tilitoimistot olivat tyytyväisiä käyttämäänsä järjestelmään. Vastaajien kesken ei ollut havaittavissa eroja käytettävän järjestelmän suhteen vaan tyytyväisiä käyttäjiä löytyi jokaisesta järjestelmäryhmästä. Melko tai erittäin tyytymättömiä oli ainoastaan 16 % kaikista vastaajista. Heistä 40 % hoiti asiakkuudenhallintansa manuaalisesti.



Kuvio 21. Järjestelmän käytön aktiivisuus.

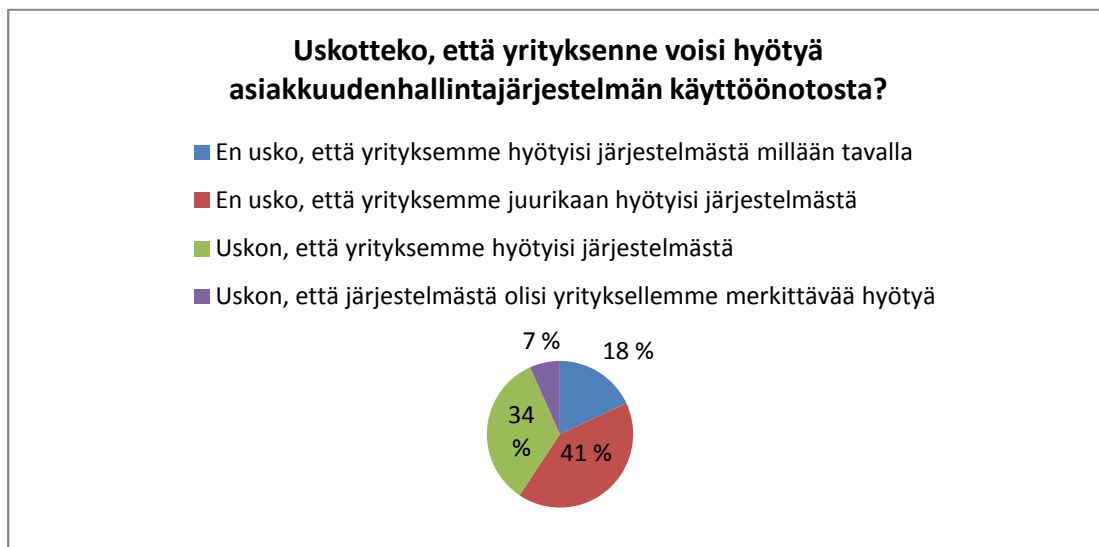
62 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä järjestelmäänsä päivittäin. Heistä 50 % käytti MS Office-työkaluja tai muita toimisto-ohjelmistoja. Mitä suuremmasta tilitoimistosta oli kyse, sitä aktiivisemmin järjestelmää käytettiin. 49 % 1–2 hengen tilitoimistoista käytti järjestelmää päivittäin, kun taas yli 10 hengen tilitoimistoissa luku oli 76. Asiakaskannat ovat suuremmat isoissa tilitoimistoissa, mistä tulos todennäköisesti kertoo.



Kuvio 22. Aikomukset hankkia erillinen asiakkuudenhallintajärjestelmä.

Verrattuna amerikkalaisiin pk-yrityksiin, suhtautuvat suomalaiset tilitoimistot kielteisemmin CRM-järjestelmän käyttöönottoon. Amerikkalaisista pk-yrityksistä 48 % ilmoitti, ettei järjestelmän käyttöönotto ole suunnitteilla tulevaisuudessa, kun taas suomalaisten tilitoimistojen kohdalla arvo on 71. Heistä 94 % on melko

tai erittäin tyytyväisiä nykyiseen järjestelmään, joten he eivät näe syytä vaihtaa uuteen. Osa vastaajista ilmoitti suoraan, ettei heillä ole mitään syytä ottaa käyttöön erillistä sovellusta asiakkuiden hoitoon. Kuitenkin niistä tilitoimistoista, jotka aikovat ottaa käyttöön erillisen järjestelmän, vain 51 % oli tyytyväisiä nykyiseen järjestelmäänsä.



Kuvio 23. Oletukset asiakkuudenhallintajärjestelmästä saaduista hyödyistä.

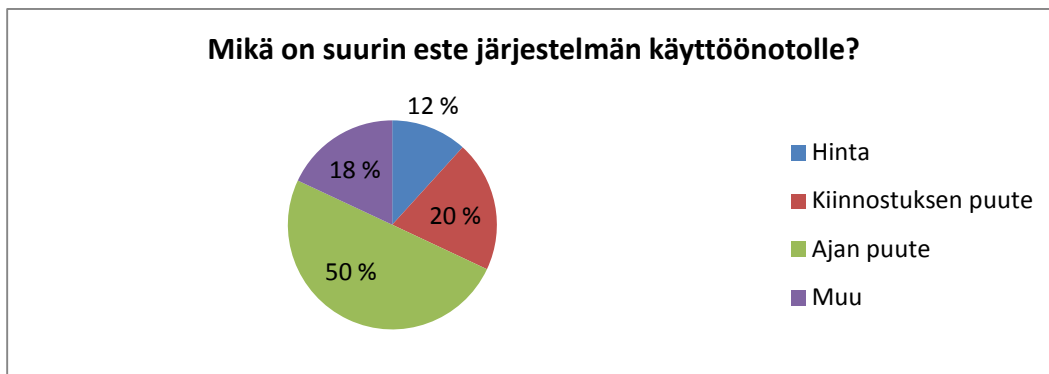
41 % vastaajista uskoi yrityksensä hyötyvän erillisestä asiakkuudenhallintajärjestelmästä joko melko tai erittäin paljon. Luvut korreloivat melko hyvin edellisen kysymyksen tuloksiin. Etenkin yli 5 henkilöä työllistävät tilitoimistot pitivät järjestelmää hyödyllisenä (42 %). Suurin osa (81 %) niistä tilitoimistoista, jotka eivät uskoneet järjestelmästä olevan hyötyä, työllistivät vain 1–4 henkilöä. Tilitoimistojen antamat vastaukset vastaavat hyvin todellista tilannetta, sillä CRM-järjestelmistä saatavat hyödyt ovat suurimmat sellaisille tilitoimistoille, joiden asiakaskanta on suuri, ja jotka työllistävät paljon henkilöitä.



Kuvio 24. Saatavien hyötyjen erittely.

Edelliseen kysymykseen myöntävästi vastanneilta tilitoimistoilta kysyttiin, millä tavalla ne arvelisivat hyötyvänsä erillisestä asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Niistä 64 (80 %) uskoi, että asiakaspalvelu tehostuisi. Myös hinnoittelun arvioitiin kehittyvän ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen helpottuvan. Yksi vastaajista uskoi myös, että yleinen järjestys parantuu järjestelmän avulla

Saadut tulokset ovat samansuuntaiset kuin amerikkalaisen Avidian Technologiesin teettämän CRM-tutkimuksen mukaan. Myös amerikkalaiset yritykset pitävä asiakaspalvelun tehostumista suurimpana hyötynä, jonka CRM-järjestelmän avulla on mahdollista saavuttaa. He olivat kuitenkin suomalaisia tilitoimistoja vakuuttuneempia siitä, että järjestelmä toimii asiakaspalvelun ohella myös myynnin ja markkinoinnin apuvälineenä.



Kuvio 25. Suurin este järjestelmän käyttöönotolle.

Ajan puute koettiin selvästi suurimmaksi esteeksi järjestelmän käyttöönotolle. Hinnan ja kiinnostuksen puutteen lisäksi esille nousi usein se seikka, ettei tilitoimisto kokenut tarvitsevänsä erillistä asiakkuudenhallintajärjestelmää. Syyksi mainittiin usein asiakaskannan pieni koko sekä se, että tilitoimisto tunsii asiakkaansa henkilökohtaisesti. Kaksi tilitoimistoa mainitsi lisäksi syyksi sen, ettei markkinoilla ole tarjolla alalle soveltuvaa järjestelmää.

Kyselylomakkeen toinen osa oli tarkoitettu niille tilitoimistoille, joilla oli käytössään jokin erillinen asiakkuudenhallintajärjestelmä. Tällä tarkoitettiin sellaista järjestelmää, sovellusta tai ohjelmistoa, jota käytetään asiakastietojen tallennukseen sekä yrityksen toiminnan ohjaamiseen, analysointiin ja kehittämiseen. 24 tilitoimistoa ilmoitti käyttävänsä jotain erillistä asiakkuudenhallintasovellusta. Vastajista 46 % oli yli 10 hengen tilitoimistoja ja 1–2 hengen toimistoja oli vain yksi. Toimittajien kirjo oli laaja ja esille tulleita järjestelmiä olivat:

Datatech, AktiiviW

DL Software

eKansio

Entegra Oy/ATBusiness

Enterprise by HansaWorld

Finvalli

Netvisor CRM

Oscar CRM

Salesforce.com

ValueFrame

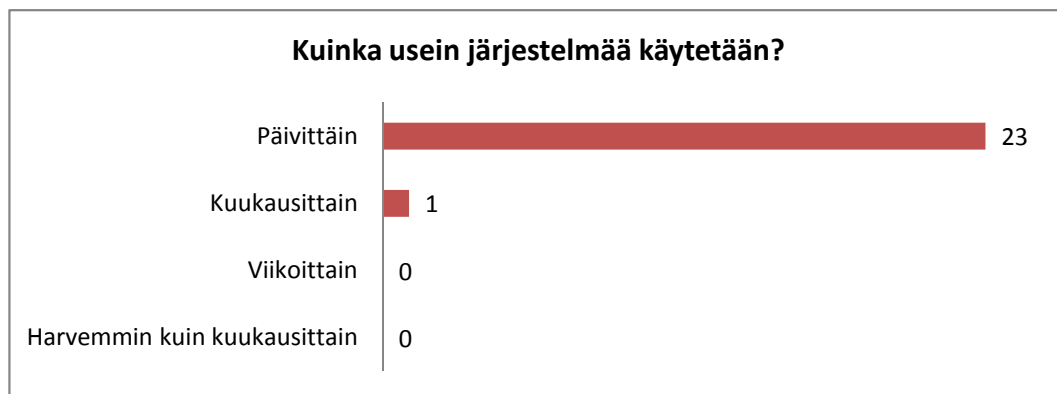
Visma Severa CRM

Näistä suosituimmiksi nousivat ValueFrame sekä Visma Severa CRM. Muutama yritys oli myös laatinut asiakkuudenhallintajärjestelmänsä itse, mikä oli melko yllättävää.



Kuvio 26. Syyt järjestelmän käyttöönotolle.

Päivittäisen työnteon helpottaminen oli suurin syy järjestelmän käyttöönotolle. Vastausten perusteella voidaan todeta, ettei järjestelmän ajateltu tehostavan myyntiä, vaan sen käyttö suunniteltiin palvelemaan enemmänkin asiakkaiden ja tehokkaan työskentelyn tarpeita. Avidian Technologies:n tutkimuksen mukaan amerikkalaisten yritysten suurin syy ottaa käyttöön CRM-sovellus, on asiakaspalvelun parantaminen, kun taas tilitoimistojen keskuudessa se sijoittui listan loppupäähän. Tilitoimistot näkevät CRM-järjestelmän enemmän oman päivittäisen työnteon parannusvälineenä, kuin suoraan asiakaspalveluun liittyvänä asiana. Toisaalta tulos voidaan tulkita myös niin, että tilitoimistotyöntekijälle jää enemmän aikaa asiakassuhteille, kun päivittäinen rutiinityö helpottuu. Tässä tapauksessa järjestelmä toimisi myös asiakaspalvelun parantamisen apuvälineenä.



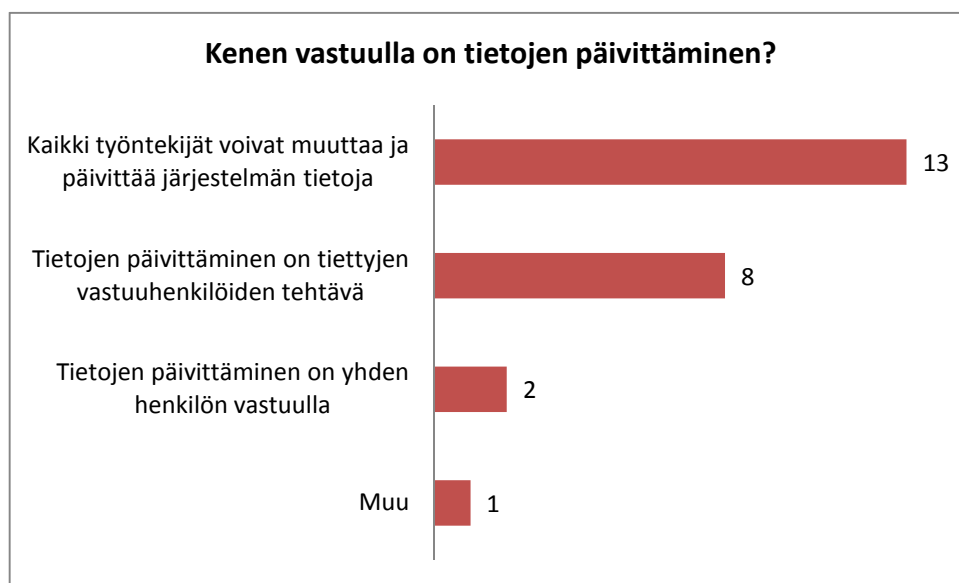
Kuvio 27. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön aktiivisuus.

Lähes jokainen vastaaja ilmoitti käyttävänsä järjestelmää päivittäin. Erillisen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö on tutkimustulosten mukaan merkittävästi aktiivisempaa kuin niiden kohdalla, jotka käyttävät toimisto-ohjelmia tai manuaalisia menetelmiä. Tulokset kertovat mahdollisesti sovelluksen käyttöönottoon sijoitetuista varoista ja muista resursseista. Mikäli CRM-järjestelmän hankintaan on panostettu erityisen paljon aikaa ja rahaa, koetaan todennäköisesti myös sen säännöllinen käyttö tärkeäksi.



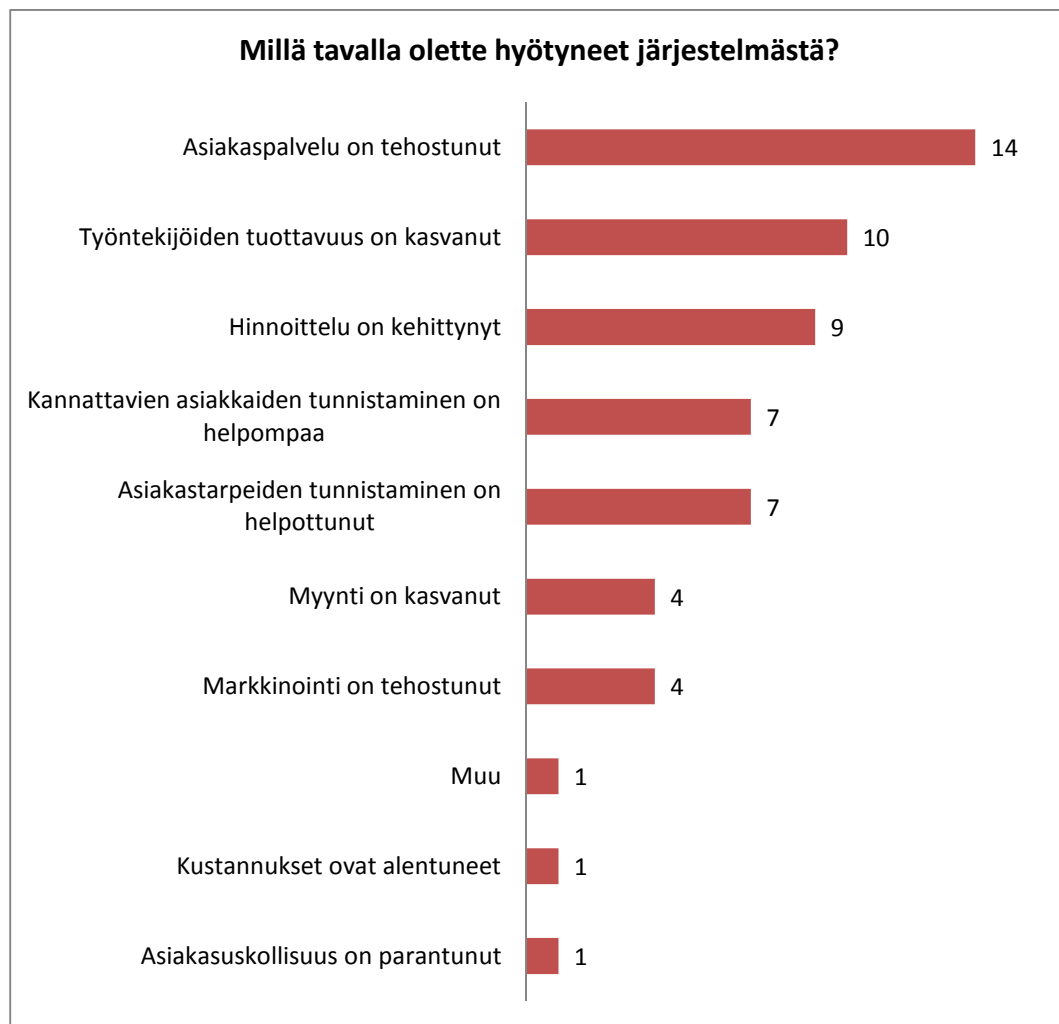
Kuvio 28. Järjestelmän toiminta.

Suurin osa vastaajista ilmoitti, että heidän käyttämänsä järjestelmä toimii pilvipalveluna verkon yli. Tällöin tilitoimistojen ei tarvitse huolehtia ohjelman päivityksistä tai musta ylläpidosta, vaan he saavat keskittyä ainoastaan ohjelman käyttöön. Yksi vastaajista ilmoitti käyttävänsä omaa ohjelmistolisenssiä. Yllättävää oli kuitenkin se, kuinka suuri osa oli suunnitellut käyttävänsä järjestelmän itse. Olisi voinut olettaa, ettei tilitoimiston kaltaisella organisaatiolla välttämättä ole aikaa tai tarvittavaa osaamista oman asiakkuudenhallintajärjestelmän laatimiseksi.



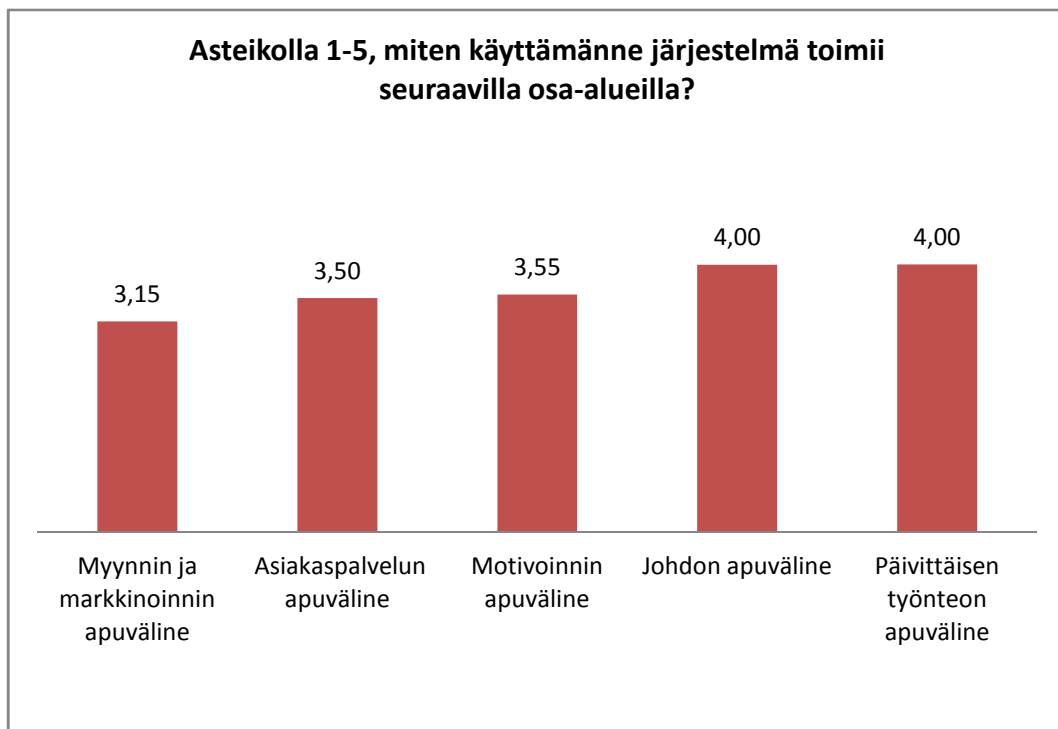
Kuvio 29. Vastuu tietojen päivittämisestä.

Vastuu tietojen päivittämisestä riippui tilitoimiston koosta. Tulokset eivät olleet yllättäviä, sillä on loogista, että yrityksen koon kasvaessa myös erilaisten vastuuhenkilöiden määrä lisääntyy. Jokaisessa yli 15 hengen tilitoimistossa tietojen päivittäminen oli yhden tai useamman hengen vastuulla, jolloin kaikki työntekijät eivät pääse muuttamaan tietoja. Pienemmissä tilitoimistoissa oli yleisempää, että jokainen työntekijä pystyy tekemään muutoksia ja päivityksiä ohjelmaan. Yhdessä tilitoimistossa vastuun jakaminen määrittyi kunkin työntekijän omien käyttöoikeustasojen mukaan. Yhdessäkään yrityksessä asiakkaille ei ollut pääsyä järjestelmään.



Kuvio 30. Asiakkuudenhallintajärjestelmästä saadut hyödyt.

Tilitoimistot kokivat suurimmaksi hyödyksi asiakaspalvelun tehostumisen sekä työntekijöiden tuottavuuden kasvamisen. Asiakasuskollisuus ei parantunut eivätkä kustannukset alentuneet. Sovelluksen avulla saadut hyödyt vastaavat hyvin tili-toimistojen alkuperäisiä syitä ottaa järjestelmä käyttöön. Tulosten mukaan tehokkuus on lisääntynyt niin työntekijöiden kuin asiakaspalvelunkin osalta. Järjestelmä toimii myös johtamisen apuvälineenä, sillä siitä on saatu apua hinnoitteluun ja kannattavien asiakkaiden tunnistamiseen. Yksi vastaajista kertoi myös, että yleinen järjestys yrityksessä on parantunut järjestelmän käyttöönoton myötä.



Kuvio 31. CRM-järjestelmän toimivuus eri osa-alueilla.

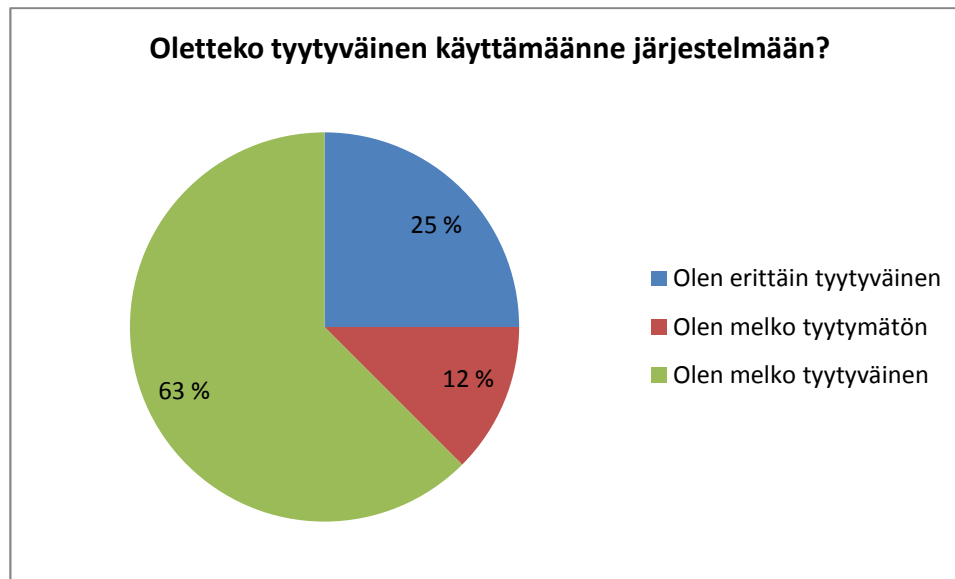
Tilitoimistoja pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–5, miten he kokevat käyttämänsä järjestelmän toimivan liiketoiminnan eri osa-alueilla. Keskiarvot saaduista vastauksista on kuvattu kuviossa 31. Niiden perusteella voidaan sanoa, että käytetyt järjestelmät toimivat hyvin jokaisella alueella ja ne tukevat yrityksen toimintaa. Heikoin tulos saatiin myynnistä ja markkinoinnista, kun taas parhaiten järjestelmien koettiin toimivan päivittäisen työnteon sekä johdon apuvälineenä.

Huomattavaa on se, ettei saatuja keskiarvoja voi sanoa huonoksi yhdelläkään osa-alueella. CRM-sovellus ei siis välttämättä huononna tilitoimiston toimintaa, vaikka siitä ei mitään erityistä hyötyä saataisikaan. Tulosten perusteella voidaan siis sanoa, että riskit ottaa käyttöön erillinen asiakkuudenhallintajärjestelmä ovat pienet. Toisaalta saadut tulokset eivät kuitenkaan kerro mitään siitä, kuinka paljon aikaa ja vaivaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto vie.



Kuvio 32. Havaitut ongelmat asiakkuudenhallintajärjestelmän kanssa.

Se, että ohjelmaa ei voi integroida muihin tilitoimistojen käyttämiin ohjelmiin, koettiin suurimmaksi ongelmaksi eri järjestelmien käytössä. Pääosin tilitoimistot olivat kuitenkin tyytyväisiä käyttämiinsä ohjelmistoihin, sillä muut esille tulleet asiat liittyivät enemmän ongelmiin henkilöstön kanssa, kuin itse ohjelmaan. Avidian Technologies:n tutkimuksen mukaan yli puolet amerikkalaisista yrityksistä kokee joko melko tai erittäin tärkeäksi sen, että käytetty järjestelmä on mahdollista kytkeä Microsoft Outlookiin. Tilitoimiston näkökulmasta oleellinen CRM-sovellukseen kytkettävä ohjelma on esimerkiksi käytetty kirjanpito-ohjelma, jolloin kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto olisi helposti siirrettävissä ohjelmasta toiseen.



Kuvio 33. Tyytyväisyys käytettyyn asiakkuudenhallintajärjestelmään.

Osan B viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää erillistä asiakkuudenhallintaohjelmaa käyttävien tilitoimistojen tyytyväisyyttä käyttämäänsä CRM-järjestelmään. Erillistä asiakkuudenhallintajärjestelmää käyttävät tilitoimistot olivat tyytyväisiä käyttämiinsä järjestelmiin. Ainoastaan 3 tilitoimistoa (12 %) ilmoitti olevansa melko tyytymätön ja erittäin tyytymättömiä käyttäjiä ei ollut lainkaan. Esille tulleet ongelmat liittyivät sekä järjestelmien teknisiin ongelmiin että haasteisiin henkilökunnan kanssa. Mikäli suurimmat järjestelmän kanssa kohdattavat ongelmat liittyvät henkilökunnan toimintaan tai asenteisiin, ei järjestelmän kehittäminen tai vaihtaminen ole tällöin ratkaisu.

Tyytyväisten käyttäjien joukko oli suurempi erillistä asiakkuudenhallintajärjestelmää käyttävien keskuudessa kuin niiden, joilla sellaista ei ole. Toisaalta, koska kyselyyn vastasi vain vähän erillistä asiakkuudenhallintajärjestelmää käyttäviä tilitoimistoja, eivät eri ryhmät ole täysin vertailukelpoisia keskenään. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että erillisen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on varteenotettava vaihtoehto tilitoimistoille, ja oikein käytettynä se todennäköisesti toimii yrityksen toiminnan tukena ja luo kilpailuetua. On kuitenkin

kin tilitoimiston omista intresseistä ja toimintatavoista kiinni, mikäli CRM-järjestelmän hankintaan on todella syytä ryhtyä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä on selvennetty asiakkuudenhallinnan käsitettä ja pyritty luomaan kokonaiskuva siitä, mikä on asiakkuudenhallinnan tilanne suomalaisissa tilitoimistoissa. Tutkimuksen päätavoitteena oli siis luoda kokonaiskuva tilitoimistojen asiakkuudenhallinnasta. Tutkimuksessa selvitettiin myös tilitoimistojen mielipiteitä ja kokemuksia käytetyistä asiakkuudenhallintajärjestelmistä. Yhtenä tavoitteena oli löytää vastaus siihen, onko asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto kannattavaa tilitoimiston näkökulmasta, ja mitä hyötyjä se voisi parhaassa tapauksessa tuoda.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, ettei asiakkuudenhallintajärjestelmiä ole otettu yleiseen käyttöön suomalaisissa tilitoimistoissa. MeXtin, Tietoviikon ja Text 100 Conexion suomalaisille pk-yrityksille osoitetun tutkimuksen mukaan vain 56 prosentilla yrityksistä on käytössään asiakkuudenhallintasovellus. Tilitoimistojen kohdalla luvut ovat vielä pienemmät, sillä vain 11 % tilitoimistoista on ottanut sovelluksen käyttöönsä. Tilitoimistot eivät koe tarvitsevänsä erillistä järjestelmää ja ne ovat suhteellisen tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseensa asiakkuudenhallinnan suhteen. Markkinointi ja uusien asiakkaiden hankinta koetaan helpoksi, joten tilitoimistoilla ei ole mitään suoranaista syytä sijoittaa uuteen järjestelmään. Tämä on ymmärrettävää, mikäli tilitoimistossa työskentelee vähän ihmisiä ja asiakkaat tunnetaan henkilökohtaisesti. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että tilitoimistojen koon kasvaessa nousee myös tarve asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinnalle. Kokonaisuudessaan tilitoimistojen asiakkuudenhallinta ei kuitenkaan tietoteknisin osin ole yhtä pitkälle kehittynyttä kuin pk-yritysten keskuudessa yleensä. Syitä tähän voidaan hakea monelta eri taholta, mutta itse arvelisin eron johtuvan juuri tilitoimistojen toiminnan luonteesta sekä pienten yritysten suuresta määrästä.

Saatujen tulosten mukaan ylivoimaisesti suosituin keino hallita asiakkuuksia on käyttää toimisto-ohjelmia, kuten MS-Office, tai käyttää manuaalisia keinoja. Myös tässä suhteessa tilitoimistot eroavat muista pk-yrityksistä, joiden keskuudessa ainoastaan neljännes käytti varsinaisena asiakkuudenhallintajärjestelmänä

MS-Officen kaltaista toimisto-ohjelmistoa. Yllättävää on myös, miten monessa tilitoimistossa asiakkuuksien hallitsemiseksi ei käytetä mitään keinoa. Yksi tutkimuksen tärkeä tulos on kuitenkin se, että CRM-järjestelmä ei ole suorassa yhteydessä asiakkuudenhallinnan laatuun. Sen on toki mahdollista parantaa sitä, mutta se ei tapahdu automaattisesti. Tilitoimiston asiakkuudenhallinta voi siis olla hyvällä tasolla ilman erillistä asiakkuudenhallintajärjestelmää. Pienelle tilitoimistolle saatavat hyödyt suhteessa vaadittaviin sijoituksiin ovatkin usein liian pienet. Kuitenkin mitä isompi tilitoimisto on kyseessä, sitä todennäköisemmin se tulee hyötymään CRM-järjestelmästä.

Tulosten perusteella voidaan siis sanoa, ettei CRM-järjestelmän olemassaololla näyttäisi olevan suurta vaikutusta tilitoimistojen asiakkuudenhallintaan. Toisaalta, koska 70 prosenttia vastaajista oli alle viiden hengen tilitoimistoja, antaa se tilanteesta hieman vääristyneen kuvan. Tutkimuksen avulla havaittiin kuitenkin, että aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin parantaa asiakkuudenhallintaa. Mitä enemmän tilitoimistot olivat yhteydessä asiakkaisiinsa, sitä helpommaksi he kokivat markkinoinnin, uusien asiakkaiden hankinnan sekä asiakkaiden odotuksiin vastaamisen. Täten päästään samaan, jo teoriaosuudessa ilmi käyneeseen, olettamaan, että asiakkuudenhallintajärjestelmä itsessään ei automaattisesti paranna yrityksen asiakkuudenhallintaa. Merkittävää on se, miten yritys hyödyntää asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla keräämänsä tiedon ja miten se toimii asiakkaidensa kanssa. CRM-järjestelmä toimii siis enemmänkin tilitoimistotyöntekijöiden päivittäisen työnteon sekä johdon toiminnan apuvälineenä. Tämä tieto poikkeaa ruotsalaisesta vuonna 2002 tehdystä tutkimuksesta, jonka mukaan CRM-sovelluksia käytetään pääasiassa myynnin ja markkinoinnin tukena (Johansson & Ström 2002).

Tutkimus pääsi tavoitteeseensa antamalla kokonaiskuvan suomalaisten tilitoimistojen asiakkuudenhallinnasta sekä asiakkuudenhallintajärjestelmistä. Kartoitettaessa suuren joukon mielipiteitä ja kokemuksia, oli kysely toimiva tutkimusmenetelmä ja se soveltui tähän tutkimukseen hyvin. Tutkimukseeni olisi kuitenkin saatu uusia näkökulmia ja lisää syvyyttä, mikäli olisin toteuttanut muutaman haastattelun tai vaihtoehtoisesti kyselyn myös tilitoimistojen asiakkaille. Työni puolesta

minulla olisi ollut tähän mahdollisuus, mutta kahden laajan kyselyn toteuttamiseen ei riittänyt aikaa.

Tutkimukseni validiteetti on hyvä. Hyvä validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä oli alun perin tarkoitus tutkia. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet ovat teorian mukaiset ja niiden avulla saatiin muodostettua käsitys tilitoimistojen asiakkuudenhallinnasta. Myös reliabiliteetti onnistui mielestäni hyvin. Jos tutkimus uusittaisiin samoissa olosuhteissa, olettaisin tutkijan saavan samat tulokset. Tulee kuitenkin huomioda pienten tilitoimistojen suuri osuus tutkimuksessa sekä sen vaikutus tutkimustuloksiin. Pysin vahvistamaan reliabiliteettia selventämällä joitain kyselylomakkeen kysymyksiä erikseen. Näin varmistettiin se, että vastaajat pystyvät antamaan mahdollisimman totuudenmukaisen vastauksen ja ymmärtävät, mitä kysymyksellä tarkoitetaan.

Lähdemateriaali muodostuu sekä kirjallisista että elektronisista lähteistä. Asiakkuudenhallinta on käsitteenä erittäin laaja, joten aiheen rajaaminen muodostui ongelmaksi jo lähdemateriaalia hankkiessa. Lähteitä etsiessäni tärkeä kriteeri oli oikean aiheen lisäksi tiedon ajantasaisuus. Asiakkuudenhallinnasta löytyy paljon materiaalia, mutta halusin sisällyttää työhöni mahdollisimman paljon tuoretta tietoa. Tämä johti myös siihen, että suurin osa lähteistäni on sähköisessä muodossa. Oli myös haastavaa löytää uutta materiaalia suomeksi, joten siksi hyödynsinkin paljon ulkomaisia artikkelisivustoja. Hyvänä lähteenä toimi etenkin pk-yritysten asiakkuudenhallintaa käsittelevät tutkimukset, joita löytyi kiitettävästi. Vaikka kaikkia tutkimusraportteja ei ollut mahdollista lukea ilmaiseksi, olivat ne silti apuna oman tutkimukseni laadinnassa. Olisin kuitenkin toivonut työni tueksi toisen tekijän laatimaa tutkimusta samasta aiheesta. En onnistunut löytämään tällaista tutkimusta, joten saamilleni tutkimustuloksille ei täten ole täysin vastaavaa vertailukohdetta.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että tutkimus vastasi sille asetettuihin vaatimuksiin ja antoi uutta tietoa suomalaisten tilitoimistojen asiakkuudenhallinnasta. Vaikka vastaavia tutkimuksia oli tehty sekä ulkomailla että Suomessa, eivät niiden tutkimustulokset kuitenkaan olleet suoraan verrannollisia tilitoimistojen asiakkuuden-

hallintaan. Tutkimuksella on siis hyvä uutuusarvo ja se on tilitoimistoalan kannalta merkityksellinen. Työ myös vastaa toimeksiantajan tarpeeseen. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, millainen asiakkuudenhallintajärjestelmä palvelisi parhaiten tilitoimiston kaltaista yritystä. Tämän tutkimuksen tuloksissa tuli muutaman vastaajan kohdalla esille, että markkinoilla ei ole tarjolla heidän tarpeisiinsa soveltuvaa järjestelmää. Jatkotutkimuksessa voitaisiin siis vertailla erilaisia ohjelmia sekä niiden tarjoamia hyötyjä ja mahdollisuuksia. Näin saataisiin selvitettyä, mikä ohjelma parhaiten vastaa tilitoimistojen tarpeita. Mukaan voitaisiin ottaa myös asiakasnäkökulma, jolloin nähtäisiin, kohtaavatko asiakkaiden tarpeet ja tilitoimistojen tarjonta. Työtäni vastaava samanlainen tutkimus voitaisiin myös toteuttaa uudelleen parin vuoden kuluttua, jolloin olisi mahdollista tehdä seurantaasiakkuudenhallinnan kehittymisestä sekä asenteiden muuttumisesta. Olisi myös mielenkiintoista tietää, miksi tilitoimistoalan asiakkuudenhallintamenetelmät poikkeavat niin suuresti muista pk-yrityksistä ja niiden toimintatavoista.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki. Talentum.

Avenla. 2012. SugarCRM helppokäyttöinen, avoimen lähdekoodin selainpohjainen asiakkuudenhallintajärjestelmä. Viitattu 30.10.2012.
<http://www.avenla.fi/Suomeksi/Ratkaisut/AsiakkuudenhallintajaCRM/SugarCRM/tabid/3860/language/fi-FI/Default.aspx>

Avidian Technologies. 2008. Customer Relationship Management. Viitattu 12.11.2012. <http://www.avidian.com/ProphetCRMSurveyforSMBCRM.pdf>

DestinationCRM. 2004. Can Small Companies Benefit From CRM? Viitattu 15.9.2012. CRM Magazine. <http://www.destinationcrm.com/Articles/Older-Articles/Experts-on-Call/Can-Small-Companies-Benefit-From-CRM-42906.aspx>

Exforsys Inc. 2006. The History of CRM. Viitattu 14.9.2012.
<http://www.exforsys.com/tutorials/crm/the-history-of-crm.html>

Fredman, J. 2012. Tuotepäällikkö, ValueFrame Oy. Haastateltu sähköpostitse 1.11.2012.

Grabtchak, A. 2010. Asiantuntijapalveluiden markkinointi taloushallinnon palveluja tarjoavassa yrityksessä. Viitattu 12.10.2012.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/64099/nbnfi-fe201009222503.pdf?sequence=3>

Greenberg, P. 2004. CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century. McGraw-Hill Osborne.

Greenberg, P. 2009. CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers. McGraw Hill Professional.

Hayes, M. 2006. Get Close to Your Clients. Viitattu 9.9.2012.
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Jun/GetCloseToYourClients>

Hellman, K. 2009. Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki. Talentum.

Hostetler, D. 2010. Get Results: Improve Your Accounting Firm Processes Using Lean Six Sigma. Viitattu 13.9.2012. Journal Of Accountancy.
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2010/Jan/20091484>

Hostetler, D. 2010. Get Results: Improve Your Accounting Firm Processes Using Lean Six Sigma. Viitattu 23.9.2012.
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2010/Jan/20091484>

Ilmonen, K. 2002 . Luottamus paikallisiin instituutioihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Keuruu: PS-Kustannus.

Johansson, J., Ström, F. 2002. Customer Relationship Management. Case studies of five Swedish Companies. Viitattu 14.10.2012. <http://epubl.ltu.se/1404-5508/2002/016/LTU-SHU-EX-02016-SE.pdf>

Jyväskylän Yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestintä. Viitattu 20.9.2012.
https://www.jyu.fi/hum/laitokset/viesti/avaus_vies/laitokset/viesti/oppiaineet/yvi

Kaskela, L. 2005. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys.. Viitattu 16.9.2012.
<http://www.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>

L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 22.9.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Lassar, W., Lassar, S., Rauseo, N. 2008. Developing a CRM Strategy in Your Firm. Viitattu 13.9.2012. Journal Of Accountancy.
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2008/Aug/DevelopingaCRMStrategyinYourFirm.htm?action=print>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Talentum.

Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut : tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY.

Lehto, T. 2008. Salesforce.com haalii asiakkaita Suomessa Viitattu 30.10.2012
http://www.tietokone.fi/uutiset/2008/salesforce_com_haalii_asiakkaita_suomessa

Leino, A. 2012. Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet. Helsinki. Infor.

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL. Sisäinen viestintä. Viitattu 17.9.2012. <http://mtl.fi/sisainen-viestinta>

Metsä-Tokila, T. 2009. Taloushallinnon palvelut. Viitattu 1.10.2012.
http://www.tem.fi/files/24829/Taloushallinto2009_web.pdf

Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Viitattu 25.10.2012.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf

Mext. 2007. Asiakkuudenhallinta suomalaisissa pk-yrityksissä. Viitattu 15.11.2012. <http://www.mext.fi/tutkimukset/crm-tutkimus-julkaistu>

Microsoft 2012. Microsoft Dynamics CRM. Viitattu 30.10.2012
<http://www.microsoft.com/dynamics/fi/fi/products/crm-overview.aspx>

Miettinen, T., Keinänen, A., Laukkanen, M. 2006. Pientyönantajan työoikeudelliset ongelmat ja neuvontapalvelut. Viitattu 20.9.2012.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt306.pdf

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki. WSOY.

Nylund, M. 2011. Tuottaako tilitoimisto lisäarvoa yritykselle? Viitattu 11.10.2012. <http://www.tuloslaskelma.fi/fi/tuottaako-tilitoimisto-lis%C3%A4arvoa-yritykselle>

Ojasalo, J. 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. Helsinki. WSOYpro

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Helsinki. Talentum.

Oracle CRM. 2012. Why Oracle CRM? Viitattu 30.10.2012.
<http://www.oracle.com/us/solutions/crm/overview/index.html>

Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki. WSOY.

Putnam, R. 2000. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York. Simon & Schuster.

Päijät-Hämeen Yrittäjät Ry, Finnvera Oyj. 2011. Selvitys sukupolven- ja omistajanvaihdoksista. Viitattu 25.9.2012. http://www.yrittajat.fi/File/43bbc733-39ca-405d-97c9-797080e2a44b/LOPPURAPORTTI_ovkysely2011_k.pdf

Rekola-Nieminen, L. 2012. Osakeannista viimeiseen taseeseen. Tilisanomat 5/2012. S. 34–35.

SAP Finland. 2008. Viestintäohjelmisto vahvistaa SAP:n uutta CRM-ratkaisua. Viitattu 30.10.2012. <http://www.sap.com/finland/press.epx?pressid=9346>

Selin, E., Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki. Tietosanoma.

Suominen, M. 2011. Mitä on Social CRM eli sosiaalinen asiakkuudenhallinta. Viitattu 28.10.2012. <http://www.sulava.com/2011/08/mita-on-social-crm/>

Säteri, R., Hosiokoski T. 2008. Sisäisen viestinnän abc. Viitattu 21.9.2012.
http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf

Taloushallintoliiton opas talouspalvelun ostajalle. Viitattu 20.10.2012.
<http://www.juvantili.fi/content/attachment/Ostajan+opas.pdf>

Taloushallintoliiton tilitoimistofaktaa. 2012. Viitattu 30.10.2012.
<http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tilitoimistofaktaa2/>

Taloushallintoliitto. 2009. Toimeksiantosopimus tilitoimistopalveluita KL2004. Viitattu 17.9.2012.
<http://www.taloushallintoliitto.fi/@Bin/429981/Tulostettava+toimeksiantosopimu s.pdf>

Taloushallintoliitto. 2010. Tilitoimistoala rekrytoi 1000 uutta työntekijää kahden vuoden kuluessa Viitattu 2.10.2012.
<http://www.taloushallintoliitto.fi/?x1745=464547>

Taloushallintoliitto. 2012. Hyvä tilitoimistotapa 13.6.2005 - 5.6.2012 -> TAL-STA. Viitattu 13.10.2012.
http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva_tilitoimistotapa/hyva-tilitoimistotapa-13-6-2005-/

Tilastokeskus. 2012. Kuluttajien luottamus talouteen heikkeni edelleen heinäkuussa. Viitattu 9.11.2012.
http://www.stat.fi/til/kbar/2012/07/kbar_2012_07_2012-07-27_tie_001_fi.html

Toivonen, M. 2005. Taloushallinnon palvelut. Viitattu 4.10.2012.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/56/Taloushallinto_2004.pdf

ValueFrame. 2012. Asiakkuudenhallinnan ABC. Viitattu 30.10.2012.
http://www.valueframe.com/uploads/images/attachments/ValueFrame_CRM_ABC_esite.pdf

Verkkouutiset. 2005. Taloushallinnon palvelut kasvussa. Viitattu 19.9.2012.
<http://haku.verkkouutiset.fi/arkisto/talous/67006.html>

Vineyard International Oy. 2012. Asiakkuudenhallintaa ammattitaidolla. Joustava CRM. Viitattu 30.10.2012. <http://www.vineyard.fi/vine/fi/index.html>

Visma Severa. 2012. CRM ja myynnin seuranta. Viitattu 30.10.2012.
<http://severa.visma.com/fi/ratkaisut/asiakashallinta/>

Wolters Kluwer. 2012. New CCH Survey Focuses on What Accounting Firm Clients Want. Viitattu 5.10.2012. <http://www.wolterskluwer.com/Press/Latest-News/2010/Pages/pr09Nov10d.aspx>

vTigerCRM. 2012. Suomenkielinen vTigerCRM – enemmän kuin CRM. Viitattu 30.10.2012. <http://www.vtigercrm.fi/>

Välimäki, M. 2006. Hyvä tilitoimistotapa kehittää koko alaa. Viitattu 24.11.2012.
<http://www.tilisanomat.fi/node/97>

YritysEspoo 2012. Yrityksen perustaminen. Viitattu 17.9.2012.
<http://www.yritysespoo.fi/yrityksen-perustaminen/>

Yritys-Suomi 2012. Asiakkuudenhallinta. Viitattu 14.9.2012.
http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&pp

a=palp_Markkinointi&aihe=1000058

Asiakkuudenhallinta tilitoimistossa

Hei! Olen Vaasan ammattikorkeakoulun opiskelija ja tämä kysely on osa opinnäytetyötäni. Se on suunnattu suomalaisille tilitoimistoille ja sen tarkoituksena on selvittää niiden suhtautumista asiakkuudenhallintajärjestelmiin sekä asiakkuudenhallintaan yleensä. Toivon, että löytäisitte aikaa vastata kyselyyni - vastaaminen vie aikaanne vain pari minuuttia. Vastaaminen tapahtuu täysin nimettömänä, eivätkä yksittäisen vastaajan tiedot tule missään yhteydessä näkyviin. Mikäli olette kuitenkin kiinnostunut saamaan lisätietoa asiasta, voitte jättää sähköpostiosoitteenne kyselyn loppuun. Suuri kiitos avustanne ja osallistumisesta kyselyyn!

1. Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee?

2. Missä yrityksenne toimii?

3. Onko tilitoimiston vaikea markkinoida palvelujaan?

4. Onko tilitoimiston vaikea saada uusia asiakkaita?

5. Miten yrityksenne hankkii uusia asiakkaita?

- ☐ Markkinoimme palvelujamme erilaisissa tilaisuuksissa
- ☐ Käytämme perinteistä mainontaa (sanomalehdet, radio, televisio)
- ☐ Markkinoimme palvelujamme internetissä
- ☐ Käytämme suoramainontaa (kirjeposti, sähköposti ym.)
- ☐ Asiakkaat ottavat itse yhteyttä meihin
- ☐ Muu:

6. Tarjoatteko lakisääteisten palvelujen ohella asiakkailenne jotain seuraavista palveluista?

- ☐ Neuvonta- ja asiantuntijapalvelut
- ☐ Raportointipalvelut
- ☐ Vuokrajohtajapalvelut
- ☐ Lakipalvelut
- ☐ Emme tarjoa lakisääteisten palvelujen lisäksi muita palveluja
- ☐ Muu:

7. Onko tilitoimiston vaikea vastata asiakkaiden odotuksiin?

8. Oletteko ryhmitelleet/segmentoineet asiakkaanne?

9. Kuinka usein olette yhteydessä suurimpaan osaan asiakkaistanne?

10. Onko termi CRM (=asiakkuudenhallinta) tuttu?

11. Onko sosiaalinen media osa yrityksenne asiakkuudenhallintaa? Tässä yhteydessä sosiaalisella medialla tarkoitetaan tietoverkoissa tapahtuvaa tiedonvälitystä, keskustelua ja muuta sosiaalista toimintaa asiakkaiden kanssa (facebook, twitter, erilaiset blogit ym.)

12. Millainen asiakkuudenhallintajärjestelmä teillä on käytössä? Jos valitsette jonkin kolmesta ensimmäisestä vaihtoehdosta, voitte siirtyä osaan A. Jos valitsette viimeisen vaihtoehdon, voitte siirtyä osaan B.

- ☐ Emme käytä mitään asiakkuudenhallintajärjestelmää
- ☐ Hoidamme asiakkuudenhallinnan manuaalisesti (asiakaskortisto, kynä ja paperi ym.)
- ☐ Käytämme MS Office -työkaluja tai muita toimisto-ohjelmistoja
- ☐ Käytämme erillistä asiakkuudenhallintasovellusta tai -järjestelmää

Osa A

13. Oletteko tyytyväinen käyttämäänne järjestelmään?

14. Kuinka usein järjestelmää käytetään?

15. Onko erillisen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto ollut suunnitella? Erillisellä asiakkuudenhallintajärjestelmällä tarkoitetaan ohjelmistoa, jota käytetään asiakastietojen tallennukseen ja yrityksen toiminnan ohjaamiseen, analysointiin ja kehittämiseen.

16. Uskotteko, että yrityksenne voisi hyötyä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotosta?

17. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen myöntävästi, millä tavalla uskoisitte hyötyvänne järjestelmästä?

- ☐ Kannattavien asiakkaiden tunnistaminen helpottuisi
- ☐ Myynti kasvaisi
- ☐ Markkinointi tehostuisi

- ☐ Asiakaspalvelu tehostuisi
- ☐ Hinnoittelu kehittyisi
- ☐ Kustannukset alentuisivat
- ☐ Asiakasuskollisuus parantuisi
- ☐ Asiakastarpeiden tunnistaminen helpottuisi
- ☐ Työntekijöiden tuottavuus kasvaisi
- ☐ Muu:

18. Mikä on suurin este järjestelmän käyttöönotolle?

- ☐ Hinta
- ☐ Kiinnostuksen puute
- ☐ Ajan puute
- ☐ Muu:

Osa B

19. Kenen valmistama käyttämänne asiakkuudenhallintajärjestelmä on?

- ☐ Aava Ohjelmistot Oy
- ☐ AboveTARGER.com CRM
- ☐ Adency Expert
- ☐ Artificial Solutions
- ☐ CSI Helsinki Oy
- ☐ DB-Manager Oy, SuperOffice CRM
- ☐ Microsoft
- ☐ Oracle
- ☐ Salesforce.com
- ☐ SalesPeople
- ☐ SAP CRM
- ☐ Stratman Oy
- ☐ SugarCRM

- ☒ ValueFrame
- ☒ Vineyard
- ☒ Visma Severa CRM
- ☒ vTigerCRM
- ☒ Muu:

20. Mikä oli syy järjestelmän käyttöönotolle?

- ☐ Asiakaspalvelun parantaminen
- ☐ Myynnin parantaminen
- ☐ Johtamismenetelmien parantaminen
- ☐ Tehokkuuden lisääminen
- ☐ Päivittäisen työnteon helpottaminen
- ☐ Halusimme vähentää paperityötä ja siirtyä sähköisiin menetelmiin
- ☐ Muu:

21. Kuinka usein järjestelmää käytetään?

22. Kauanko olette käyttäneet järjestelmää?

23. Miten järjestelmä toimii?

- ☒ Yrityksemme on ostanut crm-ohjelmiston ja se toimii yrityksemme omissa laitteissa
- ☒ Järjestelmä toimii pilvipalveluna verkon yli, jolloin emme maksa itse ohjelmistosta vaan ainoastaan sen käytöstä
- ☒ Järjestelmä toimii avoimen lähdekoodin ohjelmistona, jolloin itse tuote on ilmainen ja maksamme vain käyttämistämme asiantuntijapalveluista
- ☒ Olemme suunnitelleet järjestelmän itse
- ☒ Muu:

24. Kenen vastuulla on tietojen päivittäminen?

- ☐ Kaikki työntekijät voivat muuttaa ja päivittää järjestelmän tietoja
- ☐ Tietojen päivittäminen on tiettyjen vastuuhenkilöiden tehtävä
- ☐ Tietojen päivittäminen on yhden henkilön vastuulla
- ☐ Muu:

25. Onko asiakkailla pääsy järjestelmään?

26. Miten käyttämäenne järjestelmä toimii seuraavilla osa-alueilla? Arvioi asteikolla 1-5 (1= erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin)

	1	2	3	4	5
Johdon apuväline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myynnin ja markkinoinnin apuväline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelun apuväline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivoinnin apuväline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisen työnteon apuväline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Millä tavalla olette hyötyneet järjestelmästä?

- ☐ Kannattavien asiakkaiden tunnistaminen on helpompaa
- ☐ Myynti on kasvanut
- ☐ Markkinointi on tehostunut
- ☐ Asiakaspalvelu on tehostunut
- ☐ Hinnointi on kehittynyt
- ☐ Kustannukset ovat alentuneet
- ☐ Asiakasuskollisuus on parantunut
- ☐ Asiakastarpeiden tunnistaminen on helpottunut
- ☐ Työntekijöiden tuottavuus on kasvanut
- ☐ Muu:

28. Millaisia ongelmia järjestelmän kanssa on havaittu?

- ☐ Ohjelman kanssa on teknisiä ongelmia
- ☐ Ohjelma on liian kallis
- ☐ Ohjelmaa ei voi integroida muihin käyttämiimme ohjelmiin
- ☐ Henkilökunta ei halua käyttää ohjelmaa
- ☐ Henkilökunta ei muista käyttää ohjelmaa
- ☐ Henkilökunta ei ehdi käyttää ohjelmaa
- ☐ Henkilökunta haluaisi pysyä vanhoissa menetelmissä
- ☐ Henkilökunnan tietotekniset taidot eivät ole ohjelman vaatimalla tasolla
- ☐ Ohjelman kanssa ei ole havaittu ongelmia
- ☐ Muu:

29. Oletteko tyytyväinen käyttämäänne järjestelmään?

Tilitoimiston vuosikalenteri	
Tärkeät päivät	
31.1.	Ennakon täydennysmaksu
31.1.	Palkkailmoitus tapaturmavakuutusyhtiölle
31.1. (3.2.)	Työnantajan vuosi-ilmoitus verohallinnolle (sähköisenä)
31.1.	Työnantajan vuosi-ilmoitus työeläkeyhtiölle
31.1. (3.2.)	Osinkojen vuosi-ilmoitus (sähköisenä)
24.2.	Vuosi-ilmoitus pääomatulona verotettavista osakaslainoista
28.2.	Verotilin vuosimenettely, ilmoitus- ja maksupäivä
Veroilmoitukset*	
28.2.	Maatalouden harjoittajat
28.2.	Verotusyhtymät
2.4.	Liikkeen- ja ammatinharjoittajat
2.4.	Elinkeinoyhtymät (Ay tai Ky)
2.5.	Osakeyhtiöt ja muut yhteisöt
8. tai 15.5.	Vähäistä toimintaa harjoittavat
30.9.	Arvonlisäveron ulkomaalaispalautushakemus edelliseltä vuodelta
Kuukausittain toistuvat päivämäärät	
7. päivä	Paperiset kausiveroilmoitukset
12. päivä	Sähköiset kausiveroilmoitukset
12. päivä	Verotiliverojen maksupäivä
20. päivä	Yhteenvertoilmoitus myynneistä EU-maihin
23. päivä	Ennakkoverojen maksupäivä
*Tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittava 4 kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä	